

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Identificación y diseño de una propuesta correctiva de los riesgos psicosociales que causan estrés laboral en los colaboradores de la empresa COHECO S.A.**

David Alejandro Estrella Cevallos

Tutor: Álvaro Raúl Peralta Beltrán

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, David Alejandro Estrella Cevallos, autor de la tesis intitulada “Identificación y diseño de una propuesta correctiva de los riesgos psicosociales que causan estrés laboral en los colaboradores de la empresa COHECO S.A.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

10 de junio del 2020

Firma: 



## Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de identificar los riesgos Psicosociales, los cuales provocan estrés y pueden estar presentes en COHECO S.A.; esta empresa se dedica a instalar y mantener ascensores y escaleras eléctricas Mitsubishi. Se han presentado algunos problemas como que los colaboradores se encuentran desmotivados, hay malestar en las decisiones tomadas desde cargos altos o falta de comunicación al momento de realizar el trabajo. Adicionalmente, la forma de contratación con el personal de instalación es por obra por lo que causa bastante preocupación por la falta de proyectos o la no renovación del contrato. Es así que en conjunto con la Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente y el Departamento de Recursos Humanos de la organización, se llevó a cabo este estudio para identificar dichos riesgos y mitigarlos a tiempo, a fin de contribuir con el bienestar de los colaboradores.

Se utilizó el método de la triangulación a través de tres herramientas para identificar estos riesgos: primero el Cuestionario FPSICO 4.0, segundo el cuestionario del Ministerio del Trabajo y tercero entrevistas y grupos focales.

En conclusión los factores de riesgo desfavorables que fueron detectados son Participación/Supervisión (mediante el FPSICO) y Margen de acción y control (mediante el cuestionario del Ministerio del Trabajo), y en las entrevistas y conversaciones con los colaboradores se identificó que existe falta de comunicación, injusticia laboral, abuso de poder y preocupación por inestabilidad laboral (personal montaje).

Se elaboró propuestas para mitigar estos riesgos, y sobre todo se plantearon acciones correctivas de corto y mediano plazo. Es importante destacar que se espera que los datos obtenidos en este proyecto también sirvan para prevenir futuros riesgos psicosociales que puedan presentarse.

Palabras Clave: Riesgos psicosociales, Estrés Laboral, Plan Correctivo.



A mis padres Carlos y Rosa, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida personal y profesional, quienes con su esfuerzo, dedicación y amor me enseñaron a seguir adelante cada día a pesar de cualquier dificultad, a mi hermano Carlos y sobrino Mateo quienes siempre han estado para apoyarme.

A mi novia Estefanía quien siempre ha estado a mi lado, apoyándome y dándome ánimo cuando más lo necesitaba.

A mi tutor de tesis Mg. Álvaro Peralta, gracias por su tiempo y por su apoyo, así como por su valiosa guía y asesoramiento en la elaboración del presente trabajo.



## Tabla de Contenidos

Introducción .....	13
Capítulo primero: Marco Teórico.....	19
1. Salud Laboral .....	19
2. Normativas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.....	21
3. Condiciones para una vida laboral sana .....	25
4. Salud mental y factores determinantes para el bienestar psicológico .....	26
5. Riesgo Laboral .....	30
6. Riesgo Psicosocial.....	32
7. Estrés Laboral.....	39
8. Abuso de Poder en las organizaciones .....	50
9. Cuestionarios para la Identificación de Riesgos Psicosociales .....	53
Capítulo segundo: Marco Metodológico.....	73
Desarrollo de la investigación.....	74
Identificación de los factores de riesgo: .....	74
Elección y metodología y las técnicas.....	75
Aplicación de la Metodología y Técnicas: .....	77
Análisis de los resultados y la elaboración del informe .....	80
Capítulo tercero: Análisis de los Resultados.....	83
Planes de Acción .....	103
Conclusiones y Recomendaciones .....	113
Conclusiones .....	113
Recomendaciones.....	114
Lista de Referencias .....	117
Anexos.....	121
Anexo 1: Preguntas adicionales en el cuestionario FPSICO 4.0.....	121
Anexo 2: Análisis de contratación del personal hasta el año 2016 .....	122
Anexo 3: Plan de comunicación 2020.....	130
Anexo 4: Guía de Valoración de Cargos.....	139
Anexo 5: Guía Evaluación del Desempeño.....	150



## Gráficos

Gráfico 1: Factores Psicosociales y sus resultados en la Matriz Quito .....	83
Gráfico 2: Preguntas asociadas con el Factor Supervisión/Participación.....	84
Gráfico 3: Factores Psicosociales y sus resultados en la Sucursal Guayaquil - Manta .....	86
Gráfico 4: Guayaquil – Manta: Preguntas asociadas con el Factor Supervisión/Participación .....	87
Gráfico 5: Factores Psicosociales y sus resultados en la Sucursal Guayaquil - Manta .....	88
Gráfico 6: Cuenca Preguntas asociadas con el Factor Supervisión/Participación.....	89
Gráfico 7: Resultados del Cuestionario del Ministerio del Trabajo Matriz Quito .....	90
Gráfico 8: Resultados del Cuestionario del Ministerio del Trabajo Sucursal Guayaquil - Manta .....	91
Gráfico 9: Resultados del Cuestionario del Ministerio del Trabajo Sucursal Cuenca .....	91
Gráfico 10: Actividades del Plan de Prevención del Ministerio del Trabajo .....	105
Gráfico 11: Cronograma del Plan de Comunicación Organizacional .....	106
Gráfico 12: Cronograma Valoración de Cargos .....	108
Gráfico 13: Cronograma Evaluación del Desempeño .....	109
Gráfico 14: Cronograma de la Creación del Departamento de Auditoría Interna.....	111
Gráfico 15: Cronograma cambio de área del personal de montaje.....	112

## Tablas

Tabla 1: Número de Personas por área y sucursal.....	15
Tabla 2: Número de horas de absentismo por área.....	74
Tabla 3: Porcentaje de absentismo por mes del año 2019 .....	75
Tabla 4: Plan de Acción: Comunicación Organizacional.....	106
Tabla 5: Plan de Acción: Valoración de Cargos.....	108
Tabla 6: Plan de Acción: Evaluación del Desempeño.....	109
Tabla 7: Plan de Acción: Creación del Departamento de Auditoría Interna .....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
Tabla 8: Plan de Acción: Promoción Personal de Montaje .....	112



## Introducción

En los últimos años las organizaciones se han preocupado más por la seguridad de sus colaboradores, y más aún, hoy en día existen instituciones estatales que velan por el cumplimiento de normas y leyes en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo. Desde las instancias máximas como la Organización Mundial del Trabajo, o las instituciones regionales como el Parlamento Andino, y las constituciones de cada país, hasta llegar a entidades especializadas en regir y normar la seguridad en el ámbito laboral, sin duda han generado y continuamente cambiando la mentalidad del medio laboral, instaurando una cultura de seguridad.

Con esta nueva mentalidad se han identificado los riesgos más frecuentes que se encuentran en el lugar de trabajo, como son los riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos, ergonómicos y psicosociales los cuales se desarrollan en el ambiente laboral y generan consecuencias negativas en la salud física, social y mental de los colaboradores. Sin embargo, este último es más complejo de identificarlo ya que estos riesgos dependen de muchos factores que no se los puede detectar fácilmente, lo que lleva a buscar más fuentes de información para obtener mayor claridad en el panorama que estamos estudiando, estos riesgos pueden afectar a la salud del personal por ello se debe prestar gran atención e identificarlos a tiempo.

Existen estudios que determinan que los riesgos psicosociales están presentes a todo nivel, y que muchas variables inciden para que una persona pueda tener niveles de estrés elevados, causando un malestar a la persona, y sobre todo generan enfermedades graves, por ello y como se ha mencionado antes, la cultura de seguridad ha seguido creciendo y las empresas buscan identificar los riesgos psicosociales a los que pueden estar sometidos sus colaboradores y de esta manera crear planes y acciones para mitigarlos; es así que nacen nuevas propuestas, entre otras, las pausas activas, los días libres, las nuevas formas de administrar los procesos y que se han creado puntualmente para acabar con el estrés laboral. (Estrella y Reinoso 2013, 2)

Así, esta investigación busca identificar los riesgos psicosociales que pueden estar presentes en la organización, de modo que se evaluó y analizó las mejores herramienta en función del número de empleados y del giro del negocio; obteniendo resultados válidos y confiables, de manera que se puedan desarrollar planes de acción para mitigarlos y a su vez crear conciencia social sobre los efectos contraproducentes de los riesgos psicosociales sobre la salud de los empleados.

### **Datos de la Organización**

Coheco nace en el año 1977, se dedica a la instalación, mantenimiento, modernización, renovación de ascensores, escaleras, rampas eléctricas y a la implementación de sistemas de acceso de seguridad a edificios. Los equipos se encuentran en grandes construcciones como: centros comerciales, instituciones públicas y privadas, entre otros, y cuentan con el respaldo y garantía de Mitsubishi Electric.

La matriz se encuentra en la ciudad Quito, cuenta con tres sucursales ubicadas en Guayaquil, Cuenca y Manta. La empresa se compone de dos áreas primordiales que son: Instalación y Mantenimiento de los equipos Mitsubishi, ambas vienen a constituir el giro del negocio. De esta manera, el Área de Instalación está dividida en: Montaje y Ajuste, ya que una vez que el equipo esté instalado en la obra, se necesita calibrarlo para que funcione perfectamente. Una vez entregado el equipo, interviene el Área de Mantenimiento, cuyo personal contribuye a que los equipos se encuentren en perfecto funcionamiento a través del tiempo. Además, se encuentra el área de Laboratorio, la que instala los mecanismos de acceso a los ascensores y el área de Control de Calidad que verifica que los trabajos en obra se realicen de una manera adecuada.

Existen otros departamentos de apoyo al trabajo y son: Ventas, Logística y Postventas. La primera está encargada de vender los productos; la segunda se concentra en la importación y la nacionalización de los equipos, y la tercera lleva a cabo la fidelización de los clientes brindando todos los servicios de mantenimiento y postventa. Además se suman los departamentos de apoyo, encabezados por: Recursos Humanos, IT (Sistemas), Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente y Contabilidad. (Estrella y Reinoso 2013, 3)

Coheco ocupa el 65% en el mercado de equipos de transporte vertical en Ecuador, frente a 35% en donde se encuentran 22 competidores. A lo largo de todo el país, la empresa

cuenta con 576 empleados entre equipo técnico y administrativo, detallados de la siguiente manera:

SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES
Quito	336
Guayaquil - Manta	177
Cuenca	63

NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREA	
Mantenimiento: 262	Logística: 15
Instalación y Ajuste: 166	IT: 4
Control de Calidad: 11	Contabilidad: 22
Laboratorio: 18	Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente: 12
Ventas: 18	Recursos Humanos: 12
Postventas: 23	Área administrativa: 13

Tabla 1: Número de Personas por área y sucursal

### Antecedentes:

El trabajo que se lleva a cabo hoy en día en cuanto a Seguridad Industrial es más exigente ya que los empleadores se preocupan por precautelar la salud física y el bienestar de sus colaboradores; a esto se suman las exigencias laborales y la competitividad frente al mercado por lo que también surge la necesidad de velar por la salud mental de los empleados; de modo que muchas instituciones a nivel nacional han decidido identificar estos riesgos, es así como muestra la disertación de Tatiana Jaramillo, (2009). Sobre el Diagnóstico y propuesta de un proceso de evaluación de riesgos psicosociales en una planta de tratamiento de agua, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito; Además, existen otros estudios como se evidencia en la Disertación de Tesis de Tatiana Marcela Loachamin (2017) sobre el Diseño de un plan de prevención de riesgos psicosociales para el primer semestre 2016 para el personal del instituto psiquiátrico Sagrado Corazón de la ciudad de Quito; otra investigación referente al tema es de Lizbeth Alejandra Sasintuña, (2018) Propuesta de intervención de Riesgos psicosociales para el Centro de Salud Centro Histórico del Distrito 17D04 del Ministerio de Salud – Quito.

En el año 2013 se elaboró una investigación similar para COHECO pero solo se realizó el estudio en los colaboradores de la ciudad de Quito, se utilizó la herramienta CoPsoQ-ISTAS21, se identificaron cuatro factores desfavorables: Control sobre los tiempos a disposición, exigencia psicológica cognitiva, inseguridad sobre el futuro y previsibilidad, se propusieron mejoras correctivas para estos factores como mejorar procesos y procedimientos y mejoras en la contratación de personal. Para el año 2015 se continuó el trabajo con las sucursales que en aquella época eran Guayaquil y Cuenca, surgieron factores similares pero en menor porcentaje así que se establecieron los mismos planes de mejora, gracias a esto se pudo corregir la forma de contratación y se mejoraron algunos procesos.

La situación actual de la empresa ha cambiado en los últimos años ya que COHECO pertenecía a dos propietarios quienes eran Gustavo Correa con la mayor parte de acciones y Juan Bertero, Gustavo vendió sus acciones a Mitsubishi Electric en el año 2012, y en el año 2018 Juan decide vender también todas sus acciones para que el dueño único de la empresa sea Mitsubishi Electric, por lo que en la actualidad la empresa pertenece a dueños extranjeros, a pesar de esto Juan Bertero quedó como Gerente General y Gustavo ya se retiró de la compañía. Esto llevó a varios cambios, creando un ambiente de incertidumbre y esto sumado a decisiones arbitrarias y renunciaciones de personal, generó malestar en el personal, por lo que es necesario entender la perspectiva de los colaboradores y cómo esto les puede estar afectando en su labor diaria.

### **Justificación:**

Las diferentes actividades y funciones que cumple un colaborador cada vez han sido más exigentes debido a los nuevos parámetros de éxito: tecnología, procesos innovadores, competencia, cambios de propietarios, entre otros; las empresas requieren que las actividades laborales estén enfocadas en tareas más dinámicas que demandan mayor aporte personal; es por esto que el ritmo de trabajo se ha incrementado de manera considerable, los cargos se han vuelto más complejos y están expuestos los trabajadores a contraer distintos tipos de enfermedades como: estrés, enfermedades cardiovasculares a largo plazo, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, músculo-esqueléticas, mentales, entre otras.

La empresa ha tenido varios cambios, entre ellos está el cambio de dueños y esto puede causar un efecto dominó donde vendrán más cambios, actualmente la gente ya siente incertidumbre de lo que puede pasar, esta desmotivada y un gran grupo que trabaja en el área de montaje (48%) no es estable por lo que tienen gran preocupación de qué puede pasar con su futuro. Todos estos factores posiblemente causen un alto nivel de estrés en los trabajadores, por lo que es necesario realizar este estudio de los diferentes riesgos psicosociales que podrían estar presentes en la organización, una vez identificados y analizados se elaborarán propuestas y acciones para dar solución a corto y mediano plazos a los factores de riesgo que sean más desfavorables para la salud del personal y se busca que sean también preventivas. Además, se debe tomar en cuenta que actualmente las organizaciones se encuentran en constantes cambios como: estilos de vida, trabajo, tecnología; entre otros, de manera que, los riesgos psicosociales que se presentan hoy en día no serán los mismos que en el futuro; por lo que se debe mantener este proyecto en el tiempo, para actualizarlo permanentemente. (Estrella y Reinoso 2013, 5)

Al identificar los riesgos y mitigarlos se busca el bienestar y salud de los trabajadores, de manera que para alcanzar este bienestar físico, social y mental es necesario que exista el compromiso y participación de cada colaborador de COHECO, mediante leyes y normas ocupacionales que propicien un ambiente laboral adecuado, en donde la persona pueda desenvolverse de manera cómoda y segura en sus actividades diarias. De esta manera contribuir con el incremento de su desempeño, rendimiento y desarrollo de su trabajo, mejorando así su calidad de vida laboral y a la vez beneficiando a la empresa, ya que existirá una correcta optimización de sus recursos, generando mayor productividad y rentabilidad (Estrella y Reinoso 2013, 5).

Es importante identificar estos factores de riesgo, así lo señala Jiménez (2010, 4) “los riesgos psicosociales cada vez son más habituales, para lo cual se recomienda su adecuada evaluación y control con el objetivo de evitar los riesgos relacionados que dañan la salud y la seguridad en el área de trabajo”, además hay que entender que el recurso más importante es el ser humano en una empresa, así que es necesario que los trabajadores se desenvuelvan en un ambiente saludable donde se sientan conformes, útiles, valorados y satisfechos con la labor que realizan, de ahí la importancia en detectar de forma oportuna estos riesgos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar y diseñar una propuesta correctiva de los riesgos psicosociales en los trabajadores de la empresa COHECO S.A.

### **Objetivos Específicos:**

- Investigar las herramientas que permitan identificar los riesgos psicosociales.
- Evaluar los factores psicosociales mediante la herramienta, FPSICO 4.0, cuestionario del Ministerio del Trabajo y entrevistas al personal.
- Definir las dimensiones psicosociales más desfavorables presentes en los trabajadores y diseñar un programa de prevención de riesgos psicosociales de acuerdo a los parámetros del Ministerio del Trabajo.

## **Capítulo primero:**

### **Marco Teórico**

#### **1. Salud Laboral**

La naturaleza de los seres humanos se ha modificado en el tiempo, los hábitos y costumbres cambiaron para satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida. Es así que el trabajo permitió comenzar con una civilización y sociedad con más recursos, de forma que a medida que los trabajadores se desempeñaban en sus actividades laborales, interactuaban tanto con el entorno como con otros seres humanos. Pero al trabajar, además de modificar su entorno, un individuo también se modificaba a sí mismo, ya que al estar inmerso en un ambiente laboral, también es parte de una cultura organizacional y es aquí donde se genera una interacción social más profunda y con muchos más factores que intervienen en el desenvolvimiento del trabajo.

El trabajo así como otros aspectos de la sociedad tuvo su evolución, por lo que la revolución industrial presentó grandes cambios en la forma de adaptación al trabajo, esta generó cambios tecnológicos, socioeconómicos y culturales ya que el trabajo manual fue reemplazado por la industria y las máquinas. Al existir esta industrialización, se suscitaron nuevas necesidades organizacionales, ya que los empleadores debieron sujetarse a normas y leyes que contemplen temas como seguridad y salud en el trabajo con el objetivo fundamental de resguardar la integridad física, psíquica y social de los trabajadores. (Estrella y Reinoso 2013, 7)

El trabajo ocupa un gran número de horas de nuestras vidas por lo que desempeña un papel fundamental en la salud, bienestar, autoestima y sentido de identidad en el trabajador. Con respecto a este tema Muchinsky (2007,18) menciona que la persona desea sentirse valorada y útil dentro de un entorno laboral, mostrando sus capacidades, destrezas y atributos; de esta manera se irá potenciando sus conocimientos y competencias para realizar cada vez mejor su trabajo.

El trabajo tiene gran incidencia en la salud de los trabajadores sea positiva o negativa, así que debemos comprender que es salud, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, salud define como: “El completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”, (OMS Accedido 12 de diciembre, <https://www.who.int/>

features/factiles/mental\_health/es /index.html). El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Decisión 547 Capítulo I del artículo 1, literal C define a la Salud como: Un derecho fundamental que significa no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedades, sino también de los elementos y factores que afectan negativamente el estado físico o mental del trabajador y están directamente relacionados con los componentes del ambiente del trabajo. Esto quiere decir que la salud está basada en el aspecto físico que está relacionado con la exposición a las condiciones de riesgo en el trabajo; y la condición mental y social se refiere a la interacción que tiene el sujeto con el ambiente laboral y sus compañeros, generando una mejor calidad de vida.

El trabajo puede considerarse una fuente de salud porque con él, las personas consiguen una serie de aspectos positivos y favorables para el equilibrio social, mental y físico, por lo que es importante que el ambiente de trabajo sea adecuado, con condiciones justas, donde los colaboradores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. Algunos factores que pueden intervenir en la salud de los colaboradores son el Salario, Actividad física y mental, Interacción social, y el desarrollo de una actividad con sentido (Estrella y Reinoso 2013, 8).

Por otro lado también encontramos que dentro del aspecto mental y social encontramos condiciones indirectas y directas que pueden afectar en el trabajo, siendo las siguientes: alimentación deficiente, bajos ingresos, malos servicios, falta de recreación, abusos de poder, entre otros. Las condiciones directas se presentan cuando existen contaminantes en el medio, como incremento del ritmo de trabajo, alargamiento de jornadas de trabajo; etc. Ambas condiciones afectan al organismo del trabajador haciéndolo susceptible a enfermedades o accidentes laborales. (Álvarez 2007, 26)

Por tanto, la OMS sugiere que las organizaciones:

“Deben de promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de su trabajo, protegerles en su empleo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud, colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus actividades fisiológicas y psicológicas; en

suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo”. (Accedido 12 de diciembre. <https://www.who.int/es>).

Es decir, las organizaciones deben velar por el bienestar de los trabajadores, brindando los instrumentos y herramientas necesarias para que éstos puedan desenvolverse correctamente en sus actividades cotidianas; sobre todo la organización debe asegurar la protección de los trabajadores, en su lugar de empleo, frente a los riesgos que puede generar consecuencias negativas para la salud. Para que la práctica en materia de salud y seguridad laboral logre estos objetivos, son necesarias: el compromiso, la colaboración y la participación de los empleadores y de los trabajadores en programas de salud y seguridad, mediante leyes y normas ocupacionales que propicien un ambiente laboral adecuado, donde la persona pueda realizar sus actividades de manera satisfactoria (Estrella y Reinoso 2013, 9).

## **2. Normativas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo**

Para esta investigación es importante conocer las diferentes instituciones que hacen hincapié en la prevención de los riesgos que puedan presentarse en el ambiente laboral, iniciamos con la Organización Internacional en el Trabajo (OIT), que es la entidad principal, delegada por las Naciones Unidas que reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores. Su objetivo es crear conciencia sobre las consecuencias de accidentes, incidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, por lo que se busca prevenir daños a la salud y buscar la mejora permanente de las condiciones laborales mediante resoluciones. Tiene cuatro objetivos relacionados con el tema y son:

- “Desarrollar políticas de prevención y programas para proteger a los trabajadores en profesiones y sectores peligrosos.
- Extender la protección a los grupos de trabajadores vulnerables que quedan fuera del alcance de las medidas de protección tradicionales.
- Mejorar las capacidades de gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores para enfrentar los problemas del bienestar de los trabajadores, atención de la salud en el trabajo y la calidad de la vida laboral; y

- Documentar el impacto social y económico para mejorar la protección de los trabajadores, de manera que pueda ser reconocido por los dirigentes y autoridades ejecutivas”. (OIT, 2009)

Algunos convenios relevantes de la OIT que han impulsado la seguridad y salud ocupacional han sido: El Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (No. 187), y la Recomendación que lo acompaña (No. 197), donde se establecen disposiciones para la promoción de seguridad y salud en el trabajo a través de sistemas y programas nacionales, la construcción de una cultura de prevención sobre seguridad y salud, y la aplicación de un enfoque de sistemas de gestión.

El Convenio 155 de la OIT en el 2003 propuso pilares fundamentales de una estrategia y un plan de acción en seguridad y salud en el trabajo, revolucionando el manejo y prevención de riesgos laborales que propone una cultura preventiva a nivel internacional. Además, presenta indicadores de impacto seguro para establecer lineamientos en las estrategias de seguridad y salud a nivel regional y nacional. (Jaramillo, 2011).

A nivel regional tenemos el Parlamento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado por los Países Miembros integrantes de la Comunidad Andina (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú). Estos países han adoptado medidas necesarias para mejorar las condiciones de seguridad y salud en cada centro de trabajo de la región y así elevar el nivel de protección de la integridad física y mental de los trabajadores.

El Parlamento Andino dispone de normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo, que sirven de base para la implementación de leyes y reglamentos que regulen las actividades laborales, que se desarrollan en cada uno de los países miembros. Además, se encarga de impulsar en estos países, la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo dentro de un sistema nacional. (Decisión 584, Sustitución de la Decisión 547, Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, 07 de mayo de 2004, recuperado de <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D584.htm>)

De acuerdo al Parlamento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su decisión 584 (2004), menciona al sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo como las exigencias gubernamentales que demandan a las empresas de hoy, que estas tengan consciencia de una responsabilidad social, es decir deben ofrecer buenas condiciones

laborales a los trabajadores, estableciendo normas y leyes para precautelar la integridad y seguridad de los trabajadores.

Después de analizar los Instrumentos Internacionales, en nuestro país también se menciona el derecho de los empleadores frente a la seguridad; es así que de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador Asamblea Constituyente del año 2008, Art. 326, numeral 5 menciona “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Frecuentemente ocurre que las organizaciones se concentran en generar rentabilidad y productividad a la organización, dejando a un lado el tema de velar por un ambiente adecuado y propicio en el lugar de trabajo, lo cual debería ser una obligación y responsabilidad organizacional, ya que de esta manera garantiza que los colaboradores puedan desenvolverse en sus actividades cotidianas de forma eficiente. Tanto el Departamento de Recursos Humanos como el de Seguridad y Salud Ocupacional deben realizar proyectos de intervención en este ámbito para el beneficio personal y organizacional.

Por tanto, la salud y seguridad en el trabajo es un factor fundamental que deben tener en cuenta las distintas empresas para promover el bienestar integral de sus trabajadores; así como también deben existir normas y leyes en cada país, que establezcan los derechos que tienen tanto el trabajador como el empleador en el ámbito de salud y seguridad laboral, es por esta razón que existen organismos que establecen estas normativas para el adecuado cumplimiento, como es el caso de la OIT, El Parlamento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Constitución de la República del Ecuador (2008).

Sumándose a todas estas normativas, encontramos las que se refieren a las obligaciones del empleador con respecto a los riesgos, es así que contamos con la resolución C.D. 513 del Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, que en su apartado gestión de la seguridad y salud en los centros de trabajo; obligaciones de los empleadores Artículo 11.- En todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales.

Estas medidas deberán basarse, para el logro de este objetivo, en directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial. Para tal fin, las empresas elaborarán planes integrales de prevención de riesgos que comprenderán al menos las siguientes acciones:

k) Fomentar la adaptación del trabajo y de los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y las demás disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo.

En el registro oficial 139 del lunes 10 de febrero del 2020 se cita en el “Art. 10.- Obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.- El empleador deberá efectuar el registro, aprobación, notificación y/o reporte de obligaciones laborales en materia de seguridad y salud en el trabajo respecto a los siguientes temas:

d) Identificación de peligros; medición, evaluación y control de riesgos laborales;

e) Planes de prevención de riesgos laborales, salud en el trabajo, emergencia, contingencia.

Finalmente en el Acuerdo Ministerial 0082 del Ministerio del Trabajo (2017) que tiene como objetivo la igualdad en procesos de selección de personal, así como garantizar la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral, estableciendo mecanismos de prevención de riesgos psicosociales. Señala en el artículo 2 que la discriminación es: “cualquier trato desigual, exclusión o preferencia hacia una persona, basados en la identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad, vivir con VIH/SIDA, etnia, tener o desarrollar una enfermedad catastrófica, idioma, religión, nacionalidad, lugar de nacimiento, ideología, opinión política, condición migratoria, estado civil, pasado judicial, estereotipos estéticos, encontrarse en periodo de gestación, lactancia o cualquier otra, que tenga por efecto anular, alterar o impedir el pleno ejercicio de los derechos individuales o colectivos, en los procesos de selección y durante la existencia de la relación laboral”.

En el Artículo 9 acerca del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales dice: “En todas las empresas e instituciones públicas y privadas, que cuenten con más de 10 trabajadores, se deberá implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, en base a los parámetros y formatos establecidos por la Autoridad Laboral, mismo que deberá contener acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

El programa deberá ser implementado y reportado cada año al Ministerio Rector del Trabajo, por medio del sistema que se determine para el efecto”

Podemos concluir que se tiene un marco amplio de la especial preocupación tanto de los organismos internacionales como nacionales, que promueven y generan la cultura de

seguridad y salud en el trabajo y de la importancia de identificar cualquier factor que ponga en riesgo la salud física o psíquica del trabajador.

### 3. Condiciones para una vida laboral sana

Las condiciones en las cuales se desenvuelven los colaboradores, es decir los aspectos ambientales, tecnológicos, sociales, organización y distribución de las tareas son elementos de vital importancia para los colaboradores, ya que esto permite que se comprometan con la cultura organizacional y con las responsabilidades de su cargo, entonces estos elementos deben estar alineados con cada colaborador de la organización.

De acuerdo a la resolución de la Organización Internacional del Trabajo (1975) “El trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales”.

Estos principios se expresaron ya en 1963, en un informe del Tavistock Institute de Londres (documento núm. T813) que establecía las siguientes directrices generales para el diseño de los puestos de trabajo:

- **El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente y mínimamente variado:** Las actividades del trabajo deben estar equilibradas, es decir la cantidad de funciones deben estar acordes al cargo, de manera que no sobre exija al personal, ni tampoco existan tareas repetitivas sin esfuerzo alguno y de forma continua.
- **El trabajador debe poder aprender en el puesto de trabajo y tener en él un aprendizaje continuo:** La monotonía y la rutina en el trabajo pueden surgir fácilmente, por lo que las organizaciones deben preocuparse del aprendizaje continuo de sus colaboradores, de manera que deberían invertir permanentemente en capital humano para poder afrontar los retos derivados de la rápida evolución de las necesidades resultantes de los avances tecnológicos, sociales y económicos.
- **El puesto de trabajo debe comprender algún ámbito de toma de decisiones que el individuo pueda considerar personalmente suyo:** El empoderamiento es importante ya que los colaboradores pueden tomar más decisiones por si solos

generando confianza y autonomía en el trabajo, así se pueden formar equipos motivados y capaces de desempeñarse exitosamente.

- **Debe existir cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo:** Los colaboradores deben tener la capacidad de cooperar y trabajar con sus compañeros, subordinados o jefes estableciendo una meta u objetivo en común. Estas relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato, amabilidad y cooperación.
- **El trabajador debe poder establecer una relación entre lo que hace o produce y la vida social:** Todas las personas buscan sentirse útiles dentro de un ambiente laboral, pero también existe una vida fuera de este ámbito por lo que es necesario equilibrar esto para que no existan riesgos que puedan causar daños a los empleados.
- **El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable:** Los trabajadores buscan sentirse útiles en su puesto de trabajo y más aún buscar desarrollar al máximo sus competencias, es por esto que las empresas deben crear y tener procesos claros, sobre las funciones y responsabilidades generen resultados.

#### 4. Salud mental y factores determinantes para el bienestar psicológico

De acuerdo a la OMS la salud mental se define:

“como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad y no solamente la ausencia de trastornos o discapacidades mentales” (Accedido el 15 de diciembre:<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>).

Es decir, la salud mental es el estado de equilibrio entre el estado psicológico y el entorno que le rodea, de manera que el sujeto puede desarrollar todas sus capacidades, destrezas y habilidades mentales, desempeñándose de manera eficiente en sus actividades cotidianas (Estrella y Reinoso 2013, 13).

De acuerdo a Warr (1978, 36) no hay una definición única de salud mental ya que no existen estándares que midan de forma exacta a la salud mental, ya que al ser un término bastante subjetivo, la sociedad la define de cierta forma; mientras que los profesionales en el área médica determinan a la salud mental de otra manera. Es por esta razón que este autor identificó dimensiones psicológicas e influencias ambientales que determinan la base para un bienestar mental, buscando un equilibrio entre factores internos y externos. Los factores internos son como se piensa, siente y actúa frente a estímulos externos en los cuales se desenvuelve como el entorno laboral, familiar y social.

De acuerdo a Muchinsky en el libro *Psicología Aplicada al Trabajo*, 2007 cita a Warr (1978) quien menciona las influencias ambientales en el trabajo como base para el bienestar psicológico:

- **Oportunidad para el control**

El primer componente de la salud mental es un ambiente en que las personas tienen el control de los principales eventos o actividades en su vida. El control personal sobre la vida de uno se asocia con una mejor salud mental. De manera que es importante que cada ser humano sea responsable de tomar decisiones que beneficien a su vida. Sin embargo, debe existir un equilibrio entre las decisiones que se tomen con las consecuencias de éstas, para de esta manera no afectar la vida de la propia persona ni la de otras.

- **Oportunidad para el uso de habilidades**

La incapacidad para usar las habilidades puede deberse a la falta de oportunidad para usar las habilidades que una persona ya ha desarrollado, esto se refiere a que el colaborador que ingresa a la empresa viene con deseos de potenciar sus conocimientos y habilidades aprendidas, sin embargo, se encuentra con una organización que es muy hermética, provocando que el empleado no pueda involucrarse en las decisiones y procedimientos de la organización, de manera que su potencial no se reconoce, ni se desarrolla causando frustración y malestar en el sujeto. A su vez cuando existe una falta de oportunidad para desarrollar habilidades nuevas, es decir cuando la persona realiza tareas monótonas y operativas que no contribuyen al desarrollo de sus capacidades causando malestar e insatisfacción laboral. Muchinsky (2007),

- **Metas generadas de forma extrema**

Es importante que exista un ambiente que proporcione la oportunidad para establecer metas y canalizar el comportamiento en busca de metas. Un ambiente que no ofrece retos no proporciona estimulación; la falta de estimulación promueve la apatía, la cual a su vez disminuye el esfuerzo para el logro. (Muchinsky, 2007, 38)

Es así, que varios autores se refieren a esta apartado como es el caso del Psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi en su Teoría del Flujo, la cual se refiere a un estado mental enfocado en el cumplimiento de una tarea específica, de manera que si la tarea es demasiado complicada la persona se frustra y de igual manera sucede cuando la actividad es muy simple y no requiere esfuerzo alguno; es así que plantea que “se debe buscar un equilibrio en la complejidad de las tareas para llegar a lo que determina estar en un estado de flujo, permitiendo lograr un buen desempeño y rendimiento en las actividades laborales”. (Csikszentmihalyi, 1975. 42)

- **Variedad Ambiental**

El trabajo repetitivo, tiene implicaciones físicas como dolores de espalda y de los miembros superiores debido a que realizar de forma cíclica y estereotipada los mismos movimientos obliga a mantener posturas rígidas e incómodas durante varias horas. Además, tiene consecuencias psicológicas ya que involucra poca variedad en las actividades, escaso crecimiento y desarrollo causando monotonía, aburrimiento y desmotivación, afectando a la salud de los colaboradores. (Muchinsky 2007, 42).

- **Disponibilidad de dinero**

El método tradicional de la compensación del trabajo generalmente se basa en el pago salarial y otras remuneraciones como vacaciones, planes de pensiones, seguros, automóviles etc; sin embargo “existe otra forma de retribuir el esfuerzo y dedicación de los trabajadores mediante la recompensa intrínseca, la cual se relaciona con la autoestima, obtención de conocimientos o de poder”. (Altamirano, 2008, 27). Esta motivación genera elevados niveles de desempeño y productividad, siempre y cuando Recursos Humanos se encargue de implementar nuevos beneficios como planes de carrera, capacitaciones técnicas y formativas,

actividades de integración, permitiendo un desarrollo integral de cada colaborador. (Muchinsky 2007, 43).

- **Seguridad Física**

Es imposible estar sano mentalmente si su seguridad física está en peligro. El ambiente debe proporcionar un sentido continuo de certidumbre que es lo esencial de la vida (libertad de dormir, comer, estar seguro). La ausencia de esta seguridad amenaza a la salud mental. (Muchinsky, 2007).

Las empresas deben preocuparse de precautelar el bienestar físico de su personal, teniendo en cuenta las leyes y normas establecidas en los diferentes organismos de control, de manera que se garantice la entrega de equipos de protección individual de seguridad a cada colaborador. Además, debe estar acompañada de una capacitación, en la cual se explique el funcionamiento de estos equipos y las técnicas de prevención ante distintas situaciones.

- **Oportunidad para el contacto interpersonal**

Una persona mentalmente sana es aquella que experimenta relaciones positivas con otras personas, para la realización social y emocional. Un ambiente que excluye dicho contacto interpersonal, coloca a la persona en aislamiento social y puede dañar en gran medida la salud mental. (Muchinsky, 2007)

Es decir, las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental en el desarrollo psíquico, emocional y social de la persona, ya que el individuo necesita estar en constante comunicación con su entorno y obtener refuerzos sociales favoreciendo una correcta adaptación.

- **Posición social valorada**

Las personas obtienen autoestima del valor puesto en las contribuciones que hacen a la sociedad. Tener un trabajo proporciona un sentido de propósito social en la vida. Por el contrario, la pérdida del empleo puede asociarse con la salud mental más deficiente entre individuos que se sienten disminuidos en dicho rol. (Muchinsky, 2007)

De acuerdo a Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana en 1943, formula una teoría sobre la jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Una de estas etapas la necesidad de reconocimiento o necesidad de la autoestima, hace referencia a esta dimensión, la cual se refiere a que toda persona tiene necesidad de sentirse valorado, tener prestigio, sentirse útil y respetado dentro de la sociedad.

Es así, que el trabajo debe ser entendido como un medio para alcanzar una satisfacción con nosotros mismos y las demás personas, ya que permite sentirse socialmente activos, útiles e independientes económicamente, otorgando alto grado de seguridad y confianza en uno mismo.

## **5. Riesgo Laboral**

Después de entender la salud y la salud mental y como el trabajo incide en estas de forma positiva o negativa, ahora entramos en materia para comprender que son los riesgos psicosociales, pero primero debemos definir que es un riesgo laboral:

Los factores de riesgo laboral son elementos que están o pueden presentarse durante la ejecución del trabajo y que actúan o pueden actuar negativamente sobre el trabajador y que son causantes directos o indirectos de accidentes o enfermedades ocupacionales sino son debidamente controlados o administrados. (Campos 2008, 16).

Es decir, el riesgo laboral es toda condición de trabajo que puede provocar un riesgo en la salud y seguridad de los trabajadores, de modo que es importante que el Departamento de Seguridad y Salud de cada empresa, promueva la salud y la seguridad de todos los trabajadores a través de la identificación, valoración y control de los daños y riesgos latentes, mediante actividades y proyectos que promuevan la salud e integridad física de los colaboradores.

De acuerdo al Código del Trabajo Título IV de los Riesgos del Trabajo, Capítulo I: Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador, Art. 347 los Riesgos del trabajo “Son las eventualidades dañosas a los que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes”.

Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo. Se considera como daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo. Un riesgo laboral grave e inminente es aquel que se materializa en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores. (Recuperado de Ley de Prevención de Riesgos Laborales [www.UGT.es](http://www.UGT.es)).

### **Clasificación de riesgos laborales y su influencia en los riesgos psicosociales**

Los riesgos que están presentes en el ambiente de trabajo son: Físicos, Químicos, Biológicos, Psicosociales, Mecánicos y Ergonómicos

**Riesgos Físicos:** Su origen está en los distintos elementos del entorno del trabajo como: humedad, el calor, el frío, el ruido, la iluminación, las presiones, las vibraciones, radiaciones, etc.

**Riesgos Químicos:** Son todos los elementos que se encuentran en el ambiente como polvos, humos, neblinas, aerosoles, gas, vapor, sustancias tóxicas; los mismos que tienen efectos nocivos en la salud como: alergias, asfixias, etc.

**Riesgos Biológicos:** Se pueden dar cuando se trabaja con agentes infecciosos como por ejemplo: bacterias, hongos, parásitos, insectos, etc.

**Riesgos Ergonómicos:** Se refiere a la postura que mantenemos mientras trabajamos. Ejemplo: posturas repetitivas, cargas pesadas, inadaptación a instrumentos.

**Riesgos Mecánicos:** es el conjunto de factores físicos que pueden dar lugar a una lesión por la acción mecánica de elementos de máquinas, herramientas, piezas a trabajar o materiales proyectados, sólidos o fluidos.

**Riesgos psicosociales:** Son los factores de riesgos que pueden estar presentes en el medio laboral y causar un elevado nivel de estrés causando diferentes consecuencias como: la fatiga, trastornos neuropsíquicos, burn-out, monotonía, cambios de turno, etc.

Todos estos riesgos laborales (físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, mecánicos), inciden en los riesgos psicosociales, porque al existir ruidos, movimientos

inadecuados, infecciones, manipulación de sustancias tóxicas, esfuerzo mental, altas responsabilidades y sobre carga de trabajo y algunos otros riesgos que pueden presentarse en el medio laboral, facilitan que el trabajo presente un mayor nivel de estrés, dando como resultado la aparición de los riesgos psicosociales, y a su vez esto causará enfermedades tanto psíquicas como físicas, deteriorando gravemente la salud del colaborador (Estrella y Reinoso 2013, 20).

## **6. Riesgo Psicosocial**

### **Definición e Importancia**

Los riesgos psicosociales consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (OIT 1986, 3).

De acuerdo al Método CoPsoQ-istas21 (2010)

Los factores psicosociales son aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.) que son conocidas popularmente como estrés y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

Estos factores de riesgo se originan en el ambiente laboral y generan consecuencias negativas en la salud mental, física y/o social; así mismo tiene un efecto nocivo en la calidad del trabajo, es decir causa disminución del rendimiento laboral, ausentismo, desgaste profesional, entre otros. Estos factores a su vez inciden en la organización, ya que la disminución del rendimiento genera baja productividad y rentabilidad; perjudicando así a cada colaborador como también a la organización. (Estrella y Reinoso 2013, 19).

## **Características de los riesgos psicosociales**

De acuerdo a los autores Bernardo Moreno y Carmen Báez (2010), en su investigación: Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas, mencionan las características de los riesgos psicosociales, las cuales son:

- **No se extienden en el espacio y tiempo**

Una característica muy común de los factores psicosociales es la no localización ya que no están delimitados espacial ni temporalmente, además, no se circunscriben a un espacio ni momento concreto.

Toda organización está constituida por algunos elementos como, un clima laboral, un estilo de liderazgo, calidad del trabajo; los cuales no tienen un lugar fijo, ni es posible precisarlos en un momento especial, ya que son aspectos inherentes de la empresa.

Además, existen otras variables como delegación de funciones o responsabilidades, carga de trabajo, equilibrio emocional no tienen un lugar y un tiempo específico, ya que forman parte del propio puesto de trabajo de cada colaborador.

- **Afectan a los otros riesgos**

El hombre, considerado como un ser biopsicosocial ya que es una unidad en donde los factores biológicos, psicológicos y sociales constituyen un sistema único en cada ser humano formando una individualidad a manera de huella digital, es decir con diferentes intereses, valores, conciencia, ética, motivaciones, deseos, personalidad, los cuales le permiten estar en una organización social y comportarse de acuerdo a sus intereses psicológicos y al entorno en el que se desarrolla; de modo que si la persona se ve influenciada por factores de riesgo, éstos afectarán a la salud integral de la persona, provocando daños nocivos en el aspecto emocional, mental y físico. Es decir, si la persona se expone a ambientes nocivos, donde existe una comunicación distorsionada y estén presentes el estrés y la tensión, generará conductas precipitadas, alteradas y no adaptativas que propicien errores, accidentes y una mayor vulnerabilidad de la persona.

- **Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador.**

La característica principal de los riesgos psicosociales es ocasionar daños a la salud mental y física. Es importante recalcar que existen repercusiones notables en la salud mental de los trabajadores, debido a que estos riesgos por su propia naturaleza, afectan de forma importante la adaptación de la persona y a su equilibrio mental, y de ser graves pueden dar como consecuencia enfermedades físicas como: úlceras, migrañas, enfermedades cardiovasculares, entre otras.

Al hablar de riesgos psicosociales indudablemente se habla de problemas en la salud mental y física de los trabajadores, por esta razón deben ser identificados a tiempo, evitando así la influencia negativa en los trabajadores, velando por el bienestar de ellos y a su vez esto incidirá positivamente en la organización.

**•Afectan a los derechos fundamentales del trabajador**

Las consecuencias de los riesgos psicosociales no solamente son factores aislados o secundarios, originados en el ambiente laboral; por el contrario, estos riesgos pueden atentar a los derechos de los trabajadores como ciudadanos, como es el derecho a su dignidad, a la integridad física y personal y a la libertad.

Los riesgos más comunes que pueden atentar contra los derechos a los trabajadores pueden ser: el acoso laboral (mobbing), violencia (física o mental), o acoso sexual, es decir el hostigamiento psicológico a la persona. Es así que en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su Título II Derechos, Capítulo primero, Artículo 11, numeral 2 expresa:

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento edad, sexo, (...) que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

Y complementando esta información también se puede citar que en el Título VI, Capítulo sexto, Sección tercera, Art. 331 la Constitución "Prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo."

Finalmente se puede señalar que los riesgos psicosociales atentan directamente en la salud de las personas, y más aún atentan contra sus derechos como ser humano; por esta razón es importante identificarlos a tiempo, tomando medidas oportunas y a tiempo.

**•Están moderados por otros factores.**

Los riesgos psicosociales afectan a los trabajadores de distintas maneras, debido a las diferencias individuales, ya que como define la OIT (1986) “Los factores psicosociales de riesgo están mediados por la percepción, la experiencia y la biografía personal”. Los factores de riesgo no suelen tener los mismos efectos sobre toda las personas de una empresa, sino que depende de las variables personales de cada uno de ellos, de acuerdo a Gustavo Campos (2008) los principales factores psicológicos son:

Cada persona percibe el mundo de diferentes maneras, y existen un sin número de variables que intervienen en esto, como por ejemplo puede ser la motivación que es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta hacia el objetivo o resultado que se desee, es intrínseca ya que depende de cada persona, es así que en el aspecto laboral cada persona tiene razones diferentes para trabajar, éstas varían con la edad, el estado civil, el género, intereses, gustos y otras circunstancias que suceden a lo largo de la vida.

Las Actitudes y emociones están relacionadas con los sentimientos y predisponen a reaccionar de una manera determinada ante un estímulo específico. Las actitudes y emociones tienen relación con las relaciones sociales y con el desempeño, debido a que si los estímulos del entorno laboral son adecuados, posiblemente existirá una buena actitud en el cumplimiento de sus tareas y una buena relación con sus pares. Mientras que si existen reacciones emotivas dañinas como la ansiedad, rápidamente se creará un ambiente dañino, lleno de pensamientos negativos y tensionantes, los cuales se evidenciarán en errores y accidentes laborales. Campos (2008)

Entonces muchos factores inciden en los riesgos psicosociales, las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales, como agentes físicos, químicos y biológicos, con la organización, los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, contenido de trabajo, realización de tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos, fisiológicos, tanto la salud del trabajador como el desempeño de su labor. (Villaruel 2011, 56)

## **Factores relacionados con la gestión del trabajo**

De acuerdo a Fernando Mansilla, en su investigación Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica (Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/index.shtml>), menciona los siguientes aspectos:

### **•Pausas y descansos:**

Según Fernando Mansilla, este factor se refiere a los “Lapsos de descanso que tiene el colaborador para despejar su mente de la carga laboral, lo cual puede incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador e incluso puede afectar a la organización y al ambiente de trabajo”.

Cuando las condiciones de trabajo y las exigencias mentales no están adaptadas a la persona que lo desempeña, puede surgir fatiga mental ya que el cuerpo demanda una fuerte necesidad de realizar cambios en la situación actual, ya que puede estar en riesgo su salud integral. “La fatiga mental se refiere a la acumulación de tensiones producida en una persona por alta carga de trabajo y por la exigencia mental que demandan las actividades” (Recuperado de <http://www.grupoprevenir.es>).

Además, la carga laboral excesiva produce fatiga física, que es la disminución de la capacidad física del individuo después de haber realizado un trabajo, durante un tiempo determinado; esto produce bajo rendimiento del trabajador, incremento de errores en las actividades laborales, se ve afectada la capacidad de coordinación de los movimientos motores y una mayor lentitud en los reflejos; causando una disminución de la calidad del trabajo. (Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com>)

Las consecuencias de la fatiga se deben interpretar como una señal de alarma que advierte al organismo la necesidad de descansar y relajarse. Si la persona no hace caso a estos signos del organismo puede provocar un grave estado de fatiga, generando complicaciones en su salud física y mental. Por ello son importantes las pausas y descansos durante la jornada de trabajo, ya que posibilita que el trabajador se recupere de la fatiga producida por trabajos monótonos o de la carga mental, por esfuerzos físicos y por las condiciones ambientales desfavorables.

**•Horario de trabajo:**

La mayoría de los trabajadores laboran ocho horas diarias, es decir a tiempo completo; sin embargo, existen turnos laborales que se extienden del horario normal y fin de semana, los cuales influyen en el rendimiento, conducta y en el desenvolvimiento en sus relaciones interpersonales. Spector (2002).

Muchas organizaciones aplican turnos más largos a sus trabajadores, de manera que se extiende su jornada de trabajo a más de ocho horas, ocasionando graves problemas en su salud como la fatiga. Una jornada de trabajo que se extienda a 10 o 12 horas puede resultar agotadora si el trabajo implica exigencias mentales o físicas; de manera que es indispensable que el trabajador tenga períodos de descanso en el cual pueda disipar su mente.

Reggatt (1991) realizó un estudio sobre los conductores de autobuses australianos, en el que demostraba que los turnos largos podían tener efectos perjudiciales sobre la salud. La duración de los turnos se asoció con problemas de sueño, consumo de alcohol y uso de estimulantes. Estos resultados se vincularon con la insatisfacción laboral y los problemas de salud, Así los turnos de trabajo largos pueden tener efectos dañinos en la salud mental y física de los colaboradores.

**•Funciones y tareas:**

Cada persona cumple distintas funciones y actividades laborales en su campo de acción; sin embargo, lo importante es que las funciones y responsabilidades estén adecuadas al cargo, de manera que contribuya a motivar al individuo hacia el crecimiento y desarrollo profesional.

**•Ritmo de trabajo:**

Dentro del entorno laboral se encuentran varios factores que inciden en el ritmo de trabajo como son el tiempo que se necesita para realizar una actividad laboral, cantidad de trabajo, competitividad entre compañeros, etc. Estos aspectos pueden influenciar en rendimiento profesional.

**•Monotonía:**

De acuerdo a Spector (2002), se considera un trabajo monótono cuando se “Generan actividades repetitivas en los puestos de trabajo, falta de interés, ausentismo, e incluso afecta a la salud, ya que pueden provocar lesiones repetitivas. Las zonas corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y en ocasiones lesionarse de manera permanente”.

Repetir la misma tarea todos los días puede generar aburrimiento, desmotivación y tiende a ocasionar estrés frente al trabajo; por tanto es esencial replantear las funciones del cargo, desarrollar nuevos proyectos que fomenten la creatividad e innovación, de manera que se convierten en actividades retadoras y estimulantes para el crecimiento y desarrollo profesional.

**•Comunicación en el trabajo:**

La comunicación es un proceso fundamental porque influyen en procesos, actividades y relaciones interpersonales, de manera que es indispensable que se presente una comunicación horizontal entre todas las áreas, transmitiendo mensajes claros que beneficien a un clima laboral sano.

**•Estilo de mando:**

La actitud de los jefes inmediatos o supervisores frente a sus colaboradores influyen directa o indirectamente en su desempeño laboral y esto a su vez en el clima laboral. De modo que, si el estilo de mando del jefe inmediato es autoritario y tiende a ordenar y llevar a cabo únicamente sus propias ideas; generará que la iniciativa, creatividad e innovación del equipo, poco a poco se elimine; mientras que, si el jefe mantiene un estilo de mando democrático en el cual establece una buena comunicación con los diferentes niveles de la organización, generará que el equipo de trabajo se sienta cómodo, motivado reflejando un ambiente laboral sano.

## 7. Estrés Laboral

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia la palabra estrés se deriva del inglés (stress) que significa “Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”.

Otra definición del estrés es que es una respuesta personal y es el resultado negativo de un desequilibrio entre la presión y la capacidad de la persona para afrontarla; es decir es la manera en que la gente se siente cuando es demasiado; es el nudo en el estómago, la tensión en los hombros, la incapacidad para dormir, los problemas de conducta, estos son los signos físicos, mentales y sociales de que ya no es capaz de afrontar la situación. (Williams y Cooper 2004, 32)

Es decir, el estrés es el efecto negativo producto de la dificultad para adaptarse a la presión de los factores externos de la organización, provocando diversos signos y síntomas que afecta la salud física, psíquica de los colaboradores. Cabe recalcar, que no todas las personas interpretan los sucesos de la misma manera, ya que depende de la personalidad, la forma de comportarse, las creencias, nivel de madurez, educación de cada individuo para afrontar la presión, generando resultados tanto positivos “cuando el nivel de presión se encuentra dentro de la capacidad de afrontamiento del individuo entonces los resultados son positivos y pueden manifestarse en un crecimiento profesional”, como negativos “cuando las presiones que existen sobre alguien supera la capacidad de afrontamiento entonces el resultado no es el crecimiento, sino algo menos positivo, el estrés”. (Williams y Cooper 2004 ,32).

### **Signos y síntomas del estrés**

De acuerdo a Stephen Williams y Lesley Cooper (2007)

El estrés se manifiesta en diferentes signos y síntomas como en el cambio de apariencia es decir: aspecto deplorable, falta de cuidado personal, cansancio, ansiedad, actitud nerviosa o temerosa, letargo, indigestión, gastritis, dolores de cabeza, pérdida del deseo sexual, tensión muscular, náuseas, alteración del sueño; entre otros.

Además, los autores Stephen Williams y Lesley Cooper (2007) mencionan que:

Cuando la presión es excesiva, puede causar también alteraciones en la conducta como: irritabilidad, agresión, concentración deficiente, capacidad deficiente para tomar decisiones, desempeño reducido, preocupación por asuntos triviales, incapacidad para establecer prioridades, dificultad de afrontamiento, deterioro de la memoria reciente, sentimiento de fracaso, aislamiento, variabilidad en el estado de ánimo, uso indiscriminado de drogas, malos hábitos alimenticios (comer más o menos), pasividad ante las exigencias de los demás, imposibilidad para relajarse; entre otros.

Además, el efecto del estrés prolongado en el cuerpo genera constante adrenalina, lo cual afecta al sistema inmunológico reduciendo las defensas, generando un cuadro general de salud deficiente como: incremento de problemas respiratorios, padecimientos infecciosos, resfriados, etc.

La excesiva demanda del trabajo genera un desequilibrio integral en las personas; es decir, afecta tanto a nivel físico y conductual. Por una parte, se encuentra el deterioro de la salud física causado por una presión prolongada que el individuo no logra afrontar; de manera que genera distintas enfermedades que pueden trascender a padecimientos crónicos. Y por otra parte, genera un cambio en la conducta y comportamiento habitual de la persona, ya que al estar sometida a altos niveles de tensión puede generar diferentes estados de ánimo, causando conflictos en las relaciones interpersonales y malestar general. Por esta razón, es muy importante cuidar de sí mismo, velar por la salud y bienestar personal; combinado con planes de concientización sobre la importancia del afrontamiento del estrés en los colaboradores, ya que al reducir éste, aumenta la productividad, rentabilidad, rendimiento laboral y se tiende a un mayor desarrollo profesional.

### **2.7.2 Efectos del estrés laboral sobre la salud**

Actualmente, la sociedad se desarrolla de manera acelerada enfrentándose cada día a fuertes demandas y presiones impuestas por las responsabilidades del negocio, las cuales llevan a los individuos a cambiar su ritmo y estilo de vida, generando una serie de reacciones

y efectos en la salud integral del colaborador, los cuales impiden llevar a cabo sus actividades diarias. (Estrella y Reinoso 25, 2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos en una investigación de laboratorio realizada por Andrew Steptoe y Tessa M. Pollard (1998) simularon las condiciones de trabajo de manera que:

Sometieron a prueba a las personas durante la realización normal de su trabajo para demostrar algunos efectos como la presencia de reacciones fisiológicas agudas producto del estrés, las cuales se presentan como aumento de la frecuencia cardíaca y de la presión arterial; alteraciones del gasto cardíaco; el aumento de la tensión muscular y la actividad de las glándulas sudoríparas; perturbaciones del patrón respiratorio y modificaciones de la actividad gastrointestinal y de la función inmunológica.

Así mismo, Frankenhaeuser (1991) indica:

Los niveles de adrenalina se elevan cuando la persona recibe un estímulo mental o realiza una tarea exigente, y ocurre lo mismo con los niveles de cortisol cuando la persona se siente angustiada o descontenta; sin embargo no todos los trabajadores reaccionan de la misma forma, ya que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un colaborador; el estrés tenderá a disminuir y resultará cierta presión estimulante para el crecimiento y desarrollo profesional.

De acuerdo a Andrew Steptoe y Tessa M. Pollard (1998) menciona:

De acuerdo a las investigaciones del estrés en el trabajo se han detectado frecuentemente la presencia de problemas gastrointestinales; los trabajadores por turnos son especialmente propensos a sufrir problemas gastrointestinales, esto posiblemente se deba a la desorganización de los ritmos diurnos del control del sistema nervioso central sobre la secreción de los ácidos gástricos.

Por otro lado el estrés puede afectar de manera crónica a la salud ya que según TöresTheorell y Jeffrey V. Johnson (1998, 33) afirman la presencia de evidencias científicas que sugieren un aumento del riesgo de enfermedad cardiovascular con la exposición al estrés profesional comenzaron a acumularse a mediados del decenio de 1980 (Gardell 1981;

Karasek y Theorell 1990; Johnson y Johansson 1991). Actualmente, la enfermedad cardiovascular es una de las principales causas de mortalidad en las sociedades económicamente desarrolladas, y abarca enfermedades como cardiopatía coronaria, enfermedad hipertensiva, enfermedad cerebrovascular y otros trastornos del corazón y del aparato circulatorio.

### **Impacto del estrés en la organización**

- **Absentismo por enfermedad:**

La presión causada por las demandas en el trabajo, puede ser desfavorables para los colaboradores, cuando se prolongan en el tiempo ya que se genera mayor intensidad y frecuencia generando estrés laboral y esto a su vez causa un desequilibrio en el organismo, originando un desgaste y deterioro crónico del cuerpo como enfermedades cardíacas, cáncer, gastritis, enfermedades del aparato respiratorio hasta suicidio.

En la actualidad, es frecuente encontrar casos de empleados que presentan continuos problemas musculares y de las articulaciones, siendo el más común el dolor de la espalda baja; sin embargo esta dolencia se va convirtiendo en una parte de su vida; sin embargo, cuando la presión es excesiva poco a poco se reduce la capacidad para calmar este padecimiento, ya que el organismo se encuentra débil y con malestar persistente, generando como resultado ausencias por un tiempo prolongado. Otra causa frecuente de absentismo son los resfriados y problemas estomacales, “Debido a que la constante adrenalina en el cuerpo hace que el sistema inmunitario se debilite, generando que los trabajadores estresados estén susceptibles a la invasión de bacterias y virus, provocando resfriados y trastornos gastrointestinales” (Williams y Cooper 2007,51).

Si bien es cierto, la gente recibe una remuneración a cambio de su esfuerzo y compromiso diario en el trabajo, pero si este no está acompañado por un reconocimiento y apoyo por la contribución que han hecho, la gente no se va a sentir motivada y comprometida en el trabajo, ya que su esfuerzo no es valorado y por lo tanto, no desee ir a trabajar porque no encuentran un buen motivo para hacerlo; no obtienen nada de su trabajo excepto el dinero y este no es un factor motivante. De modo que es muy importante que los supervisores y jefes realcen los logros y triunfos de sus colaboradores y no se enfoquen en solo resaltar sus errores, ya que

esto genera una situación estresante, logrando que la gente se desmotive y se desvincule de la organización.

- **Litigios**

Un costo importante en las empresas son las demandas legales que presentan los empleados al probar la existencia de daños corporales como resultado de la excesiva presión en el trabajo, ya que esto incluye la compensación salarial a los empleados que logren probar las acusaciones contra su patrón, el tiempo invertido por los gerentes para preparar la defensa, y los costos legales. Por ejemplo algunos casos que llegaron a los titulares de los principales diarios a nivel mundial han sido:

“En julio de 1999, Beverly Lancaster recibió una indemnización equivalente a más de un millón de dólares en su demanda contra el Birmingham City Council como compensación por el estrés sufrido después que se transfirió de puesto. Otro caso fue el de la maestra Benson quien obtuvo una fuerte suma casi un millón de libras esterlinas, por enfermedad relacionada con estrés debido al exceso de trabajo”. (Williams y Cooper, 2007).

De modo que estos litigios no solo representan costos económicos sino también afectan a la imagen de la empresa frente a nuevos colaboradores que ingresen a la organización, debido a estos antecedentes, la gente va a tener cierto grado de desconfianza e inseguridad con la empresa.

- **Rotación de personal**

El alto grado de estrés afecta sin duda el bienestar de los trabajadores, causando un sin número de problemas, por esta razón la elevada rotación de personal es un signo del estrés que puede ocasionar el ámbito laboral, la correlación existente entre estas dos variables son muy altas, es así que las personas que no pueden afrontar las presiones del trabajo, o se encuentran insatisfechas, es muy probable que busquen nuevas ofertas laborales para realizar un cambio.

Se debe considerar que este problema puede afectar considerablemente los gastos de una compañía, ya que el costo que produce una nueva contratación, su inducción o los recursos utilizados para el reclutamiento y selección del nuevo personal son altos y más aún cuando

el trabajador no permanece mucho tiempo en el cargo asignado. Además se debe considerar la fuga de información que puede producirse por la rotación de personal, lo que muchos autores se refieren a la propiedad intelectual que puede ser una pérdida incalculable, y estos costos acrecientan cuando el personal que deja la institución ha sido personal con bastante experiencia y conocimiento que ha adquirido en la empresa ya que es difícil sustituir a este tipo de personas (Estrella y Reinoso 2013, 30).

Sin embargo, hay que considerar que el estrés por sí solo no es el único factor para la rotación de personal, ya que sabemos también que las presiones existentes en el trabajo, inyectan un poderoso estímulo para el crecimiento profesional pero siempre y cuando existan apropiadas exigencias para el colaborador.

- **Accidentes laborales**

Los accidentes puede causar bastante daño a los colaboradores, pueden ir desde simple contusiones hasta mutilaciones de sus extremidades, causando así un gran perjuicio psicológico para el trabajador y más aún puede dejar sin trabajo a esta persona ya que no podrá laborar por causa de sus lesiones; y que decir acerca de los altos costos que puede producir un accidente laboral a una organización, ya que el tiempo que requiere para tratar este accidente, la ausencia del trabajador, el daño realizado a la empresa o materiales de la misma, indemnizaciones y otros gastos que puede generar el accidente.

Los recursos invertidos en los accidentes laborales son desgastantes y costosos, y más aún cuando las investigaciones muchas veces dejan de lado el factor psicosocial y el estado mental del trabajador. Como señala Williams y Cooper (2007,64):

“El estrés explica la incapacidad para observar las prácticas de seguridad laboral porque un empleado no ha tenido tiempo de hacer el trabajo de manera apropiada o porque al oprimir el botón incorrecto, estaba preocupado por una discusión ocurrida en su casa. Los costos de que esto suceda pueden ser significativos”.

Por esta razón es importante tomar en cuenta el nivel de estrés que puede existir en los trabajadores sobre todo si estos trabajan en empresas donde el giro de negocio demande bastantes riesgos ya que esto puede traer consecuencias catastróficas.

## **Efectos del estrés laboral en los colaboradores de la organización**

### **1) Síndrome del quemado o Burnout**

El burnout o síndrome del hombre quemado, lo define Pedro Monte como (2005,30) "El síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo".

De esta manera, se puede señalar que la falta de realización personal en el trabajo es:

La tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, es decir que los colaboradores se sienten insatisfechos con los resultados obtenidos en el ámbito laboral y esto se relaciona con el agotamiento emocional que es la percepción de los trabajadores de ya no poder más en un nivel afectivo, esto se debe al trabajo diario y sobre todo con el contacto con la gente. Monte (2005,31).

Peine (1982) establece 5 categorías donde agrupa todos los síntomas de este mal, y que son los siguientes:

- Físicos: son aquellos que se presentan en la fisiología de la persona como fatiga, dolores musculares, migrañas, etc.
- Conductas en exceso: aumento de consumo de drogas como cigarrillos o alcohol o bebidas como el café.
- Problemas de ajuste emocional: como son la depresión, ansiedad, paranoia, miedo, etc.
- Alteración de las relaciones interpersonales: se caracterizan por conflictos con las demás personas o aislamiento mostrándose frío e indiferente frente a los demás.
- Cambios actitudinales: como la aparición de ironía y cinismo hacia clientes externos o internos, también aparecen sentimientos de fracaso e impotencia.

Este síndrome se lo debería detectar a tiempo ya que las personas al encontrarse en este estado, pueden atentar con su propia salud, y pueden tener efectos contraproducentes frente a los demás.

## 2) Mobbing o Acoso Laboral

Los primeros estudios del mobbing como violencia psicológica en el sitio de trabajo y como causante de patología se debe al psicólogo alemán, Heinz Leymann doctor en Psicología del Trabajo fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

El inicio del acoso suele empezar de forma insignificante, como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral o positiva. La persona que sufre el mobbing comienza a ser criticada por la forma de realizar su trabajo. Al principio, las personas acosadas no se toman en serio las indirectas o maltratos; sin embargo esta situación continua desmejorando ocasionando desconcierto para la víctima porque no entiende lo que está pasando y a que se debe el cambio tan radical. Los efectos de esta situación no sólo afectan a la víctima, sino que tiende a manifestar comportamientos como aislamiento, falta de comunicación y la conflictividad en su entorno familiar y social. El rendimiento laboral se ve fuertemente afectado incrementando los errores y accidentes, desestabilizando psicológicamente a la víctima (Estrella y Reinoso 2013,30).

Se considera la importancia en detectar al momento que surjan este tipo de acciones negativas como envidia, celos, intriga, prepotencia ya que esto permite que una persona sea lastimada psicológicamente en su trabajo. De modo que se deben crear planes de acción en los cuales se controle el clima laboral, y se ponga énfasis en el bienestar común, respeto y la dignidad de cada persona; con el fin de que tomen conciencia de los daños y repercusiones a la autoestima que causan y el efecto negativo que provoca no solo a la víctima sino que deteriora en general el ambiente laboral, las relaciones interpersonales e incluso la productividad y rendimiento de los compañeros de trabajo que se encuentran viviendo una situación de injusticia y maldad.

### 3) Adicción al trabajo

Hoy en día es considerado normal y hasta es recompensado el exceso de compromiso y trabajo de los colaboradores, esto no es más que una adicción creada hacia el trabajo, el cumplir todas las actividades laborales sin excepción alguna, extender horarios de trabajos e incluso sin parar durante fines de semana o vacaciones causando un deterioro de las relaciones interpersonales, es decir, las relaciones con sus compañeros es solamente superficial o hasta nula y lo más preocupante es la relación que se desgasta con su familia dando lugar a divorcios o problemas intrafamiliares causando un daño emocional a ambas partes.

La adicción al trabajo es considerado un riesgo psicosocial, es así que los autores Salanova, Libano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo (recuperado de <http://www.insht.es>) en su nota técnica definen a este mal como “un daño psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente”.

Según Salanova, Libano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo (recuperado de <http://www.insht.es>), las personas adictas al trabajo pueden mostrar ciertas características como:

- El trabajo es lo más importante y significativo en su vida y por esta razón dejan de lado su vida social.
- Alto nivel de energía lo que causa una urgencia desmedida por cumplir con el trabajo.
- Necesidad de controlar todo porque al estar en varias actividades se presenta la necesidad de tener todo bajo control y se incomodan bastante con la idea de delegar trabajo o realizar las tareas en equipo porque siente que no cumplirá sus metas de esa manera.
- Poseen alta competitividad y esto se debe a que suelen ser personas inseguras y necesitan siempre compararse con los demás y demostrar que pueden ser mejores a los demás.
- Tienen un problema serio para poder relajarse y distraerse con otros asuntos que no sea el trabajo, estas personas tiene un nivel más alto de estrés al momento de dejar de trabajar.

- Presentan presentismo que se refiere a la persona que va o realiza su trabajo a pesar de que sus condiciones de salud no sean las mejores sin valorar su estado.

Lamentablemente, las empresas fomentan este tipo de adicción al trabajo, ya que siempre buscan trabajadores “comprometidos”, que puedan dar más de sí mismos para alcanzar los objetivos planteados sin darse cuenta que pueden estar creando un mal para la misma organización.

En definitiva, se puede concluir que el trabajo en exceso puede llevar a problemas emocionales bastante graves ya que el deterioro de la vida social es significativa, causando destrucción en vida familiar y en los círculos de amigos y compañeros, creando a la larga una vida insatisfactoria y, por otro lado, esta adicción puede crear problemas de salud como enfermedades gástricas (sobre todo estas se relaciona con el consumo en exceso de sustancias tóxicas como son los energizantes o cafeína, también se relaciona con la mala alimentación o los desfases de tiempo a la hora de comer), trastornos cardiovasculares, hipertensión, dolores musculares, entre otros.

#### **4) Acoso sexual en el trabajo**

La OIT define el acoso sexual como “Un comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre. Para que se trate de acoso sexual es necesaria la confluencia de ambos aspectos negativos”.

Es así, que el acoso sexual es un problema serio que puede afectar a muchas organizaciones, este mal puede influir tanto a hombres como a mujeres, pero esta últimas se ven mayormente afectadas, por la misma imagen sexual de ellas creada en nuestra sociedad; a pesar de que a poco la mujer ha creado un espacio significativo en el mercado, aún existe una mentalidad machista donde la mujer se encuentra en posiciones de subordinación y una inestabilidad laboral donde puede crearse estos tipos de abusos; por esta razón las mujeres más vulnerables pueden ser aquellas de ingresos bajos, jóvenes o de bajos niveles educativos.

Mansilla (2009) afirma que este problema puede presentar sintomatología asociada al estrés como estados de ansiedad y depresión, sentimientos de desesperación y de indefensión, de impotencia, de ira, de aversión, de infravaloración, de baja autoestima, así como trastornos del sueño, dolor de cabeza, problemas gastrointestinales, náuseas, hipertensión, úlceras, etc.

La forma en que puede detenerse este mal es el denunciar frente las autoridades competentes, y más que nada no callar ya que el miedo a represalias o perder el empleo puede crear un círculo vicioso que puede atentar contra los derechos de la persona afectada.

### 5) **Drogodependencia en el trabajo**

Actualmente, en la sociedad existe un incremento de casos en los cuales existe el consumo excesivo de distinto tipos de sustancias adictivas, como: consumo de cafeína, alcohol, tabaco, etc, que afectan no sólo al desenvolvimiento del trabajo en general, sino que también provoca índices más altos de absentismo, accidentes, errores, sanciones, enfermedad y mortalidad, generando graves consecuencias económicas y humanas. Las drogodependencias no solo afectan a los trabajadores que abusan de estas sustancias dando lugar a un deterioro de su salud, afectan a su trabajo, al hogar y a su vida social. Sino que también repercute en los supervisores y jefes ya que afectan a la imagen de la empresa, provoca una decreciente creatividad, innovación, compromiso y competitividad frente al mercado, afectando a la productividad y rendimiento laboral.

La Organización Internacional del Trabajo afirmó que el 70% de los consumidores de alcohol y otras drogas tienen trabajo (OIT, 1996). Entre los factores que explican la elevada incidencia del consumo de drogas entre la población trabajadora destacan el ambiente laboral, la organización de los procesos productivos que pueden actuar como desencadenantes o reforzadores del consumo (estrés, jornadas laborales demasiado prolongadas, rotación horaria, condiciones climatológicas adversas, inestabilidad, conflictividad laboral y mayor disponibilidad económica), (Recuperado de <http://www.psicologia-online.com>).

De acuerdo a ArieShirom (Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo) es conocida la eficacia del tabaco para aliviar el estrés y las respuestas emocionales de ansiedad e irritabilidad; sin embargo estos efectos son transitorios (Parrott 1995).

Según el modelo de estrés social de la drogadicción (Lindenberg, Reiskin y Gendrop, 1994), la propensión de los trabajadores al consumo de drogas como el alcohol está influenciada por el nivel de estrés ambiental, el apoyo social contra el estrés experimentado y los recursos personales, especialmente la competencia social. Es decir, condiciones de trabajo estresantes como sobrecarga, ritmos exigentes de trabajo y la falta de control, pueden propiciar el abuso del alcohol como una estrategia de afrontamiento ante el estrés; sin

embargo al igual que el tabaco es una solución momentánea que no acaba con el problema o la presión laboral; más bien la intensifica y genera la aparición de nuevos problemas de salud. Se considera que trabajar bajo los efectos de cualquier droga perjudica a la salud física y psicológica del trabajador, a las relaciones sociales y a la organización; por tanto es necesario que la gerencia se preocupe en sensibilizar, ayudar, informar sobre los efectos de las drogas y crear conciencia para que la gente vaya disminuyendo hasta abandonar completamente el consumo de cualquier droga, como dejar el alcohol, de fumar o eliminar el consumo de cualquier otro tipo de drogas o estupefacientes, para que pueda mejorar el estilo de vida. Este cambio requiere esfuerzo, tiempo compromiso y dedicación no solo por parte de la víctima sino también necesita recibir el apoyo de la organización para contribuir a mejorar su calidad de vida y su situación laboral.

## **8. Abuso de Poder en las organizaciones**

Una problemática que está presente en las empresas y que pasa muchas veces por desapercibida es el abuso de poder, que se trata de un comportamiento abusivo que proviene de alguien que se encuentra en una posición de autoridad con respecto a otra persona que sería su subordinado y que puede provocar daños en la salud de quienes lo sufren. Además no solo sufre quien experimenta en su propia piel abuso de poder, sino aquellos que son testigos de algún tipo de comportamiento que tenga que ver con esto, su iniciativa de trabajo decrece y como resultado, la productividad de la empresa se ve afectada (Torres 2016, 49)

Existen varias características de las acciones del abuso de poder de acuerdo Lee (2000):

- *Persistentes*. Las acciones de abuso de poder suceden de manera constante sobre el subordinado y generalmente durante largos periodos de tiempo.
- *Ofensivas*. El ejercicio del abuso del poder causa daño, molestia o agravios en el empleado.
- *Intimidantes*. El abuso del poder infunde y causa miedo a la víctima.
- *Comportamiento insultante*. La conducta de la persona que abusa del poder es violenta y ofensiva hacia la víctima.
- *Sanciones o premios injustos*. Aplicación de castigos o eliminación de premios o gratificaciones a un subordinado de manera no justificada.

Este abuso de poder puede causar molestias en los trabajadores, desánimo y falta de comodidad en el desempeño, también se sienten amenazados y ansiosos debido a que se mantienen en estado de alerta por posibles decisiones que se tomen.

Los trabajadores pueden tener sentimiento de humillación y vulnerabilidad debido a diferentes comportamientos y decisiones de los que son dueño del poder, generando degradación en la autoestima y falta de confianza (Torres 2016, 49).

Como resultado del abuso del poder que existe en las organizaciones de trabajo, diversos autores como (Vreenderburgh y Brender, 1998; Yamada, 2002) se han encontrado los siguientes efectos que produce este tipo de abuso en el individuo como en el trabajo:

*Efectos hacia el trabajador:*

- El trabajador vive en una constante preocupación y estado de alerta.
- Padecimientos de dolencias relacionadas con el estrés, inhabilidad para concentrarse, dormir y comer a desorden y pánico a ataques.
- El trabajador puede desarrollar enfermedades como resultado de un hostigamiento constante. Por ejemplo, reducción de su capacidad inmunológica a las infecciones, dolores de cabeza, alta presión sanguínea y problemas digestivos.
- Se presentan problemas como nerviosismo, frustración, depresión e incluso suicidio.

*Efectos hacia el trabajo*

- Decaimiento en comunicación y alienación en el trabajo por falta de concentración.
- Resentimiento porque existe una repulsión hacia el hostigador o grupo de hostigadores.
- Reacciones violentas contra el hostigador o contra cualquiera de sus compañeros.
- Absentismo ya que el trabajador no desea estar en ambientes desagradables de trabajo, generando enfermedades y a su vez evite presentarse en la organización.
- Pérdida de autoestima al no sentirse seguro en su ambiente de trabajo, y reducción en la creatividad.

En las muchas organizaciones pueden estar presentes abusadores, por lo que es importante entender los motivos por los que pueden usar su poder, entre ellos se encuentran los motivos personales como la necesidad de un gran control, servicios personales, obtención de metas, obediencia, lealtad y favoritismo. A esto se suma los atributos individuales de los poseedores de poder incrementan la probabilidad de que ellos abusen del poder como la alta

necesidad de poder, un gran egocentrismo, baja sensibilidad ética, alto nivel emocional y poco cuidado con las personas. (Vrenderburgh y Brender 1998, 46)

También existe otra intencionalidad para el ejercicio arbitrario del poder directivo empresarial, el empresario o el poseedor del poder suele simplemente buscar por medios inadecuados un mayor aprovechamiento de la mano de obra imponiendo condiciones de trabajo más favorables a sus intereses, de esta manera los motivos personales y los atributos individuales de los poseedores de poder pueden interactuar con la organización activando condiciones o fuentes que dan marco a decisiones para hacer un ejercicio ilegítimo del poder.

De acuerdo a lo antes mencionado el acoso laboral no es lo mismo que abuso de poder, ya que a pesar de que pueden ser muy parecidos en realidad la motivación es lo que cambia este problema, ya que cuando hablamos, ya sea el jefe o un compañero busque causar daño a otro trabajador (víctima), mientras que el abuso de poder viene promovido por emplear arbitrariamente las potestades directivas con el fin de sacar beneficio para la empresa o un grupo reducidos de personas que cuenten con poder jerárquico (Da Costa 2016, 72).

En muchas ocasiones, las decisiones ilegales o abusivas del empresario acaban lesionando la dignidad de los trabajadores y por tanto, su integridad moral, a la par que tales decisiones pueden acabar afectando a la salud psicofísica del trabajador. Por lo que hay que considerar los límites de los poderes de dirección y organización del empresario y sobre sus posibles consecuencias (Da Costa 2016, 66).

El abuso de poder por parte de ciertas personas de la empresa puede tener varias consecuencias entre estas están: conflictos en la empresa, malas relaciones entre el empleador y el empleado e incluso entre los propios trabajadores. Las ordenes que pueden darse para generar estos inconvenientes pueden ser variados y muchas veces las personas no pueden reclamar ante estos y son los siguientes: el sometimiento de uno o varios trabajadores a cambios continuos del puesto de trabajo, la asignación constante de tareas adicionales o una distribución arbitraria de las mismas, la falta de claridad en las funciones asignadas, la escasez de recursos para sacar a delante el trabajo o la falta de comunicación, entre otras, estas actuaciones repercuten negativamente, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Todo esto conlleva a que el abuso del poder en las organizaciones puede dinamitar los equipos de trabajo y ser foco de una conflictividad creciente que al final puede acabar por afectar a la salud de los trabajadores (Da Costa 2016, 72).

En conclusión el abuso de poder es un problema silencioso en las empresas, ya que la gente solo se dedica a trabajar y recibir su salario, a pesar de que sea notorio este abuso, ya que por medio a represalias, pérdida de empleo o comodidad, los trabajadores ven esto como parte de la normalidad del quehacer diario. No obstante esto de apoco genera problemas, mucha más gente se siente estresada, descontenta, desmotivada y sabe que no hay un trato justo, por consiguiente genera otros problemas como absentismos, enfermedades profesionales, accidentes e incidentes. Puede llegar a conflictos entre colaboradores y por su puesto esto afecta el desenvolvimiento adecuado de una empresa, perdiendo productividad y rentabilidad. Es por ello que los líderes y dueños de empresas deben tomar en cuenta que este abuso no debe ser admitido y que todos deben cumplir leyes y reglamentaciones sin excepción alguna, caso contrario de cumplirse sindicatos o loes mimos empleados deben organizarse para evitar estas situaciones tan lamentables.

## **9. Cuestionarios para la Identificación de Riesgos Psicosociales**

Existen varios instrumentos para evaluar los riesgos psicosociales en una organización, entre los que tenemos los siguientes:

### **CoPsoQ-istas21**

El Cuestionario CoPsoQ-istas21 es un instrumento estandarizado internacionalmente que se utiliza para identificar el origen de los riesgos psicosociales que afectan a los trabajadores, tiene su origen en Dinamarca, la primera versión fue realizada por un grupo de investigadores del National Research Centre for the Working Environment en el año 2000. (Manual del CoPsoQ-istas21, 12).

La Teoría General de Estrés en relación al ambiente de trabajo, constituye el marco teórico del CoPsoQ-istas21 y define las exposiciones psicosociales que deben ser evaluadas en las empresas ya que existe sobre ellas evidencia científica suficiente acerca de su relación con la salud. (Manual del CoPsoQ-istas21, 14).

CoPsoQ-istas21 ha sido diseñado para ser aplicable a la realidad de la empresa y de la prevención de riesgos laborales. Está concebido para evaluar cualquier tipo de empleo, en cualquier sector de actividad económica, y puede ser utilizado para evaluar todos los puestos de trabajo de una misma organización, ya sea empresa privada o pública.

Las 20 dimensiones psicosociales corresponden a los factores de riesgo más aceptadas internacionalmente y son utilizadas en la mayoría de encuestas que pretenden medir exposiciones psicosociales en el trabajo. (Manual del CoPsoQ-istas21, 25).

Estas 20 dimensiones son:

### 1) **Exigencias psicológicas en el trabajo**

Se refieren al volumen de trabajo en relación al tiempo disponible para hacerlo, existen exigencias psicológicas de algunos tipos como:

- **Exigencias cuantitativas**

Se definen como la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo: volumen, ritmo, interrupciones e intensidad de trabajo. Son altas cuando se tiene más trabajo del que es posible realizar en el tiempo asignado. Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, o con la inadecuación de los procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias). (Manual del CoPsoQ-istas21, 28).

- **Ritmo de Trabajo**

Constituye la exigencia psicológica referida específicamente a la intensidad del trabajo, que se relaciona con la cantidad y el tiempo. (Manual del CoPsoQ-istas21, 28).

- **Exigencias emocionales**

Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en aquellas ocupaciones en la que se prestan servicios a las personas y se pretende inducir cambios en ellas. (Manual del CoPsoQ-istas21, 29).

- **Exigencias de esconder emociones**

Son las exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o clientes, especialmente en los puestos de trabajo cuyas tareas centrales son prestar servicios a las personas. También, tienen relación con la política de

gestión de proveedores y clientes, con la falta de participación de los trabajadores y con las deficiencias en las políticas de gestión de personal. (Manual del CoPsoQ-istas21, 30).

## 2) **Conflicto trabajo – Familia Doble presencia**

Es la necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del trabajo doméstico-familiar, es decir poder compaginar ambos trabajos plantea conflictos de tiempos, puesto que ambos forman parte de la misma realidad social, principalmente para las mujeres. (Manual del CoPsoQ-istas21, 30).

## 3) **Control sobre el trabajo**

El concepto de control sobre el trabajo es central en relación a la salud y consiste en dos dimensiones: influencia (o autonomía) y desarrollo de habilidades. Un alto nivel de control en el trabajo constituye la base objetiva para el trabajo activo y el aprendizaje, para lo que también es importante el sentido y el control sobre los tiempos a disposición. (Manual del CoPsoQ-istas21, 30).

- **Influencia**

Es el margen de autonomía en el día a día del trabajo, es decir el nivel de participación que cada trabajador tiene sobre la forma de realizar sus tareas, el orden de llevar a cabo las mismas, en los métodos a emplear, etc. Puede guardar una alta relación con las posibilidades de desarrollo. (Manual del CoPsoQ-istas21, 31)

- **Posibilidades de desarrollo**

Se refieren con los niveles de complejidad, variedad de las tareas, es decir las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos. (Manual del CoPsoQ-istas21, 31)

- **Sentido del trabajo**

Además de tener un empleo y obtener ingresos, el trabajo tiene sentido si se relaciona con otros valores como utilidad, importancia social, aprendizaje, entre otros, lo que ayuda a afrontar de una forma más positiva sus exigencias. Tiene que ver con el contenido del trabajo,

con el significado de las tareas por sí mismas, y la visualización de su contribución al producto o servicio final. (Manual del CoPsoQ-istas21, 31)

#### **4. Apoyo social y calidad de liderazgo**

Las posibilidades de relacionarse con los compañeros de trabajo representa el apoyo social y el sentimiento de sentirse parte del grupo representa su componente emocional. (Manual del CoPsoQ-istas21, 32)

- **Apoyo social de los compañeros**

Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros para realizar bien el trabajo. La falta de apoyo entre compañeros puede tener que ver con prácticas que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipos de trabajo, fomentando la competitividad individual. (Manual del CoPsoQ-istas21, 32)

- **Apoyo social de superiores**

Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo. La falta de apoyo de los superiores tiene que ver con la falta de principios y procedimientos que fomenten el papel del superior como elemento de apoyo al trabajo del equipo y con la falta de directrices claras en relación al cumplimiento de esta función y de formación y tiempo para ello. (Manual del CoPsoQ-istas21, 32)

- **Calidad de liderazgo**

Se refiere a la calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos. Esta dimensión está muy relacionada con la dimensión de apoyo social de superiores. Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos. (Manual del CoPsoQ-istas21, 33)

- **Sentimiento de grupo**

Es el sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que trabajamos cada día, y puede verse como un indicador de la calidad de las relaciones en el trabajo; es el componente emocional del apoyo social y está relacionado con las posibilidades de relación social. (Manual del CoPsoQ-istas21, 33)

- **Previsibilidad**

Disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras re-estructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos). La falta de previsibilidad está relacionada con la ausencia de información o con prácticas de comunicación centradas en cuestiones superfluas y no en las cotidianas del trabajo, por lo que no aumentan la transparencia. (Manual del CoPsoQ-istas21, 33)

- **Claridad de rol**

Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo. (Manual del CoPsoQ-istas21, 33)

- **Conflicto de rol**

Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético. Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos. (Manual del CoPsoQ-istas21, 34)

## 5) **Compensaciones del trabajo**

Según el modelo esfuerzo – recompensa, la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa un riesgo para la salud. (Manual del CoPsoQ-istas21, 34)

- **Reconocimiento**

Se refiere al respeto, al reconocimiento, y al trato justo que obtenemos a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo. Tiene que ver con múltiples aspectos de la gestión de personal, como métodos de trabajo si son participativos, con la existencia de arbitrariedad e inequidad en las promociones, asignación de tareas, de horarios, si el pago salarial está acorde con las tareas realizadas, etc. (Manual del CoPsoQ-istas21, 34)

- **Inseguridad sobre el futuro**

Es la preocupación por el futuro en relación a la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales (horario, tareas, contrato, salario...). Además, con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral de residencia y, por otra parte, con la amenaza de empeoramiento de condiciones de trabajo. (Manual del CoPsoQ-istas21, 35)

- **Inseguridad sobre las condiciones de trabajo**

Se relaciona con las amenazas de empeoramiento de estas condiciones de trabajo especialmente valiosas que pueden originarse tanto en la situación actual (por ejemplo, si la asignación de jornada, tareas y pluses o complementos salariales es arbitraria) como en la posibilidad de cambios en el futuro (por ejemplo, el anuncio de una reestructuración empresarial, externalización de un puesto o servicio, un ERE...); y puede ser más importante si existen peores condiciones de trabajo en el contexto externo a la empresa. (Manual del CoPsoQ-istas21, 35)

## 5) **Capital Social**

Es el conjunto de recursos colectivos que permiten a sus miembros solucionar entre todos la tarea clave de ésta. Dado que los distintos miembros de la organización ostentan niveles de poder desiguales, la colaboración requerida entre ellos no será posible sin la confianza que se genera a partir de la existencia de justicia organizativa. (Manual del CoPsoQ-istas21, 36)

- **Justicia**

Se refiere a la medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo y se distinguen distintos componentes. (Manual del CoPsoQ-istas21, 36)

- **Confianza Vertical**

La confianza es la seguridad que se tiene de que dirección y trabajadores actuaran de manera adecuada o competente. En una relación de poder desigual, la confianza implica la seguridad de que quien ostenta más poder no sacará ventaja de la situación de mayor vulnerabilidad de otras personas: no puede crecer la confianza sobre la base del trato injusto. (Manual del CoPsoQ-istas21, 36)

## **Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgos Psicosociales (Método Javeriano)**

Esta batería tiene el objetivo de evaluar los factores de riesgo psicosocial intra y extra laboral en los trabajadores, fue elaborado por el Ministerio de la Protección Social Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales de Colombia. (Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, 17)

El modelo en el que se basa la batería retoma elementos de los modelos de demanda control y apoyo social del Karasek, Theorell (1990) y Jonhson, del modelo de desequilibrio esfuerzo - recompensa de Siegrist (1996 y 2008) y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005). A partir de estos modelos, se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales. Las dimensiones que conforman los dominios actúan como posibles fuentes de riesgo (Villalobos, 2005) y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial. (Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, 20)

En el Documento Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, (25) señala los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control, el liderazgo y las relaciones sociales, y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería, se definen a continuación:

### **1. Demandas del trabajo**

Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.

*Demandas cuantitativas:* Son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo.

*Demandas de carga mental:* Las exigencias de carga mental se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta.

*Demandas emocionales:* Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador.

*Exigencias de responsabilidad del cargo:* Esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tienen un impacto importante en el área (sección), en la empresa o en las personas.

*Demandas ambientales y de esfuerzo físico:* Hacen referencia a las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación.

*Demandas de la jornada de trabajo:* Son las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos.

*Consistencia del rol:* Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo.

*Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral:* Condición que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral.

## **2. Control sobre el trabajo**

Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

*Control y autonomía sobre el trabajo:* Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso.

*Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas:* Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.

*Participación y manejo del cambio:* Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral.

*Claridad de rol:* Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa

*Capacitación:* Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades.

### **3. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo**

El liderazgo es un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión.

*Características del liderazgo:* Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.

*Relaciones sociales en el trabajo:* Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo

*Retroalimentación del desempeño:* Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.

*Relación con los colaboradores (subordinados):* Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.

#### **4. Recompensa**

Este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación<sup>1</sup>, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización.

*Reconocimiento y compensación:* Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo

*Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza:* Se refieren al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo.

#### Condiciones extralaborales:

Comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo. Las dimensiones extralaborales que se evalúan a través de la batería

*Tiempo fuera del trabajo:* Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio.

*Relaciones familiares:* Propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar.

*Comunicación y relaciones interpersonales:* Cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos

*Situación económica del grupo familiar:* Trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos

*Características de la vivienda y de su entorno:* Se refiere a las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar.

*Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo:* Corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador

*Desplazamiento vivienda trabajo vivienda:* Son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido

#### Condiciones individuales:

Las condiciones individuales aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación, la ciudad o lugar de residencia, la escala socio-económica, el tipo de vivienda y el número de dependientes.

Existen unos aspectos ocupacionales de los trabajadores que también pueden modular los factores psicosociales intra y extralaborales, tales como la antigüedad en la empresa, el cargo, el tipo de contratación y la modalidad de pago, entre otras, las cuales se indagan con los instrumentos de la batería para la evaluación de los factores psicosociales

Los instrumentos diseñados para responder al alcance de la batería comprenden:

a. Tres cuestionarios para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, que aportan datos cuantitativos con una interpretación cualitativa. Dos de los cuestionarios evalúan factores de riesgo psicosocial intralaboral (formas A y B) que se diferencian por la población objetivo de los mismos; y un cuestionario para evaluar factores de riesgo psicosocial extralaboral.

b. Tres instrumentos cualitativos con interpretaciones cualitativas y cuantitativa: guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo; guía para entrevistas semiestructuradas; y guía para grupos focales.

Los instrumentos que conforman la batería son:

- a. Ficha de datos generales
- b. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A).
- c. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B).
- d. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral.
- e. Guía para análisis psicosocial de puestos de trabajo.
- f. Guía para entrevistas semiestructuradas.
- g. Guía para grupos focales.
- h. Cuestionario para la evaluación del estrés.

### **Cuestionario multidimensional DECORE**

Cuestionario realizado en la Universidad Complutense de Madrid con el objetivo de identificar los riesgos psicosociales, está diseñado a partir de los modelos teóricos El Modelo Demanda–Control–Apoyo Social (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990; Johnson, 1986; y Johnson y Hall, 1988), y Y El Modelo del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996, 1998). (Pizarro, 132)

Evalúan 4 tipos de riesgos psicosociales mediante 44 preguntas:

- Demandas cognitivas
- Recompensas
- Apoyo organizacional

- Control

Y calcula 3 tipos de índices que son:

1. Índice de Desequilibrio demanda – control
2. Índice de Desequilibrio demanda – recompensa
3. Índice Global del Riesgo

### **Cuestionario de Satisfacción laboral (INSHT)**

Tiene el objetivo de describir un índice cuantitativo general y específico de satisfacción laboral, y proporcionar a cada trabajador de la empresa una oportunidad para expresar sus opiniones o puntos de vista sobre algunas condiciones en que se desarrolla su trabajo, para conocer mejor su realidad, con el fin de proponer programas de mejora. El cuestionario que se utiliza para ello, demanda sobre el grado de satisfacción por la tarea realizada, la debida al salario; a la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa. (NTP 213, 1)

Tiene como marco teórico el Survey Research Center, de Michigan; y los trabajos posteriores de Herzberg y Crozier en EE.UU. y Francia (1966-1970) y adaptaciones españolas, como la de Lucas A. (1981). (NTP 213, 1)

#### Utilidad

La evaluación del cuestionario permite apreciar la manera como los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo. Útil, pues, para evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral, y formativas, entre otras. (NTP 213, 2)

#### Administración

Se puede administrar la encuesta de forma individual o colectiva, e incluso en forma auto administrada. Es una encuesta que garantiza el anonimato, recogiendo no obstante información sobre variables influyentes de edad, sexo, actividad, categoría profesional. (NTP 213, 2)

## **Fpsico 4.0**

Es una herramienta para la identificación de los riesgos psicosociales elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). El ámbito de uso es para cualquier empresa independiente de su tamaño o actividad, maneja datos colectivos para garantizar la veracidad de las respuestas de los trabajadores.

El método consta de 44 preguntas, alguna de ellas múltiples, de forma que el número de ítems asciende a 89, adicional a esto permite crear más preguntas de acuerdo a la realidad de la organización, clasifica a los riesgos psicosociales en 9 factores y son:

- Tiempo de trabajo (TT)

Por tiempo de trabajo se entiende a los distintos aspectos que se vinculan con la organización y estructuración temporal de las actividades laborales en el transcurso de la semana y a diario. Es decir, valora el efecto de la duración de trabajo, considerando el lapso de descanso que la actividad lo permite, de la calidad y cantidad de la fase de trabajo en la vida social (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 6).

- Autonomía (AU)

Este factor hace referencia a los aspectos de las diferentes situaciones del trabajo en cuanto a la capacidad y posibilidad de cada colaborador para poder dirigir y tomar decisiones acerca de la organización temporal de las actividades laborales en específico el método y organización del trabajo. La Autonomía se proyecta en dos bloques, el primero es la autonomía temporal, que se refiere a la autonomía que se le da al empleado acerca de la administración temporal de algún elemento de la empresa como los descansos durante sus horas de trabajo o la forma en que lleve su trabajo, la cual puede ser alterada de ser necesario. Y segundo está la autonomía decisional, se refiere a la aptitud de un trabajador para contribuir con el desenvolvimiento de su trabajo, el cual se expresa en la capacidad de la toma de decisiones con base en las tareas que este debe realizar y la manera en que las distribuye (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 6).

- Carga de trabajo (CT)

La carga de trabajo es el nivel de demanda de trabajo a la que el empleado debe enfrentarse y la manera que este utiliza para resolver lo que implica su labor. “Es así como la carga de trabajo es alta: cuando hay una carga excesiva (componente cuantitativo) y dificultosa (componente cualitativo)” (INSHT, 2012, pág. 2).

La carga de trabajo se considera por 3 cuestiones, la primera es la presión de tiempo, la cual se evalúa por el tiempo que se les atribuye a las ocupaciones, la rapidez que demanda el realizar la actividad laboral y la necesidad que apresurar el trabajo en determinados momentos. La segunda cuestión es el esfuerzo de atención, independientemente del ambiente de la tarea, ésta necesita tener cierto tipo de atención. Se la determina por la energía y el empeño de las atenciones que se necesitan para elaborar la información que se recibe en el transcurso de la actividad laboral y la forma en que debe mantenerse esta energía o esfuerzo. El grado de esfuerzo o energía atencional se pueden extender en momentos en los que hay suspensiones muy seguidas y sus consecuencias son importantes o cuando el trabajador debe prestar atención a varias tareas a la vez. Por último, está la cantidad y dificultad de la tarea, la cantidad de trabajo que el empleado debe enfrentar y solucionar en día a día es importante para determinar la carga, así como también la complejidad que tiene el empleado para la ejecución de su trabajo y las diferentes tareas que debe realizar (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 7).

- Demandas psicológicas (DP)

Este factor explica la naturaleza de las diversas exigencias a las que debe enfrentarse el empleado en el trabajo, estas demandas son de naturaleza emocional y cognitiva. Es así como las de naturaleza emocional son los momentos en los que el realizar la tarea supone un esfuerzo que va más allá de las capacidades emocionales que el trabajador puede percibir. Es así como el esfuerzo está encaminado a cohibir los sentimientos o emociones y a conservar la prudencia para facilitar una contestación a las demandas del trabajo, por ejemplo, con el trato de pacientes, clientes, entre otros. Sin embargo, muchas personas optan por ocultar sus emociones en el trabajo y sobre todo cuando se trata de compañeros superiores o subordinados. Mientras que las de naturaleza cognitiva se puntualizan dependiendo del esmero intelectual que el trabajador emplea en sus tareas asignadas es decir del procesamiento

de información del régimen laboral en base a experiencias previas, actividades de retención y restauración de información de la memoria y finalmente buscar diversas soluciones, entre otros. Por lo que este sistema cognitivo se involucra en la exigencia del trabajo, es decir en la exigencia del conocimiento y el manejo de información y la forma en que se planifique. (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 8).

•Variedad/contenido (VC)

Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.

Este factor se evalúa mediante una serie de ítems que estudian en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, se trata de un trabajo importante y goza del reconocimiento del entorno del trabajador. (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 9).

•Participación/Supervisión (PS)

Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo: el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo, y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.

Así, la “participación” explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.

La “supervisión” se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo. (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 9).

•Interés por el trabajador/Compensación (ITC)

El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas

cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones, así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene. (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 9).

- Desempeño de rol (DR)

Este factor se deriva con base en lo que se hace en cada lugar de trabajo, para lo cual se propone tres aspectos; la claridad, el conflicto y la sobrecarga de rol. La primera tiene que ver con la descripción de las funciones y las responsabilidades, es decir la cantidad y calidad de trabajo, el tiempo que tenga para realizarla y la carga del puesto. La segunda, que es el conflicto de rol, se refiere a requerimientos incoherentes o impropios entre sí, lo que pudiera desencadenar una disputa ética para el colaborador. Y finalmente, la sobrecarga de rol, que es la atribución de obligaciones y cargas que no forman parte de las tareas o la labor que el trabajador debería realizar normalmente (INSHT Manual del Fpsico 4.0, 10).

- Relaciones y apoyo social (RAS)

Este factor describe las propiedades del estado de trabajo que provienen de las relaciones que se fijan entre los trabajadores en su entorno laboral. Es así como el “apoyo social” es un factor que se lo entiende como moderador de estrés, esto se resume en la capacidad de poder recibir apoyo instrumental o apoyo de otras personas dentro de la empresa, con lo cual se logrará realizar de manera correcta el trabajo. Por otro lado, las conexiones con los diferentes compañeros de trabajo son de “diferente frecuencia e intensidad, de circunstancias dificultosas con diferente entorno, es decir, varias formas de intimidación o problemas personales, ante las cuales, las empresas pueden o no haber optado por diferentes protocolos de intervención” (INSHT Manual del FPSICO 4.0, 10).

## **Cuestionario Ministerio del Trabajo**

El Ministerio del Trabajo en colaboración con la academia, empresas e instituciones públicas y privadas, adicional con el apoyo de profesionales en seguridad y salud en el trabajo

y riesgo psicosocial, elaboraron el cuestionario estandarizado de evaluación de riesgo psicosocial.

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar los factores de riesgo psicosocial que pueden afectar la salud de los trabajadores; y de esta forma generar acciones para prevenir o disminuir el riesgo psicosocial.

Esta herramienta cuenta con 58 ítems que analiza 15 dimensiones:

- *Carga y ritmo de trabajo:* Conjunto de requerimientos mentales y físicos a los cuales se ve sometida una persona en su trabajo, exceso de trabajo o insuficiente, tiempo y velocidad para realizar una determinada tarea, la que puede ser constante o variable.
  - *Desarrollo de Competencias:* Oportunidades de desarrollar competencias (destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes de las personas) conforme a las demandas actuales del trabajo y aplicarlas en el ámbito laboral.
  - *Liderazgo:* Características personales y habilidades para dirigir, coordinar, retroalimentar, motivar, modificar conductas del equipo, influenciar a las personas en el logro de objetivos, compartir una visión, colaborar, proveer información, dialogar, reconocer logros, entre otras.
  - *Margen de acción y control:* Medida en la que una persona participa en la toma de decisiones en relación con su rol en el trabajo (métodos y ritmo de trabajo, horarios, entorno, otros factores laborales.)
- Organización del Trabajo:* Contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de distribución y designación del trabajo, así como las demandas cualitativas y cuantitativas del trabajo.
- *Recuperación:* Tiempo destinado para el descanso y recuperación de energía luego de realizar esfuerzo físico y/o mental relacionado al trabajo; así como tiempo destinado a la recreación, distracción, tiempo de vida familiar, y otras actividades sociales extralaborales.
  - *Soporte y apoyo:* Acciones y recursos formales e informales que aplican los mandos superiores y compañeras/os de trabajo para facilitar la solución de problemas planteados frente a temas laborales y extralaborales.
  - *Otros puntos importantes: acoso discriminatorio:* Trato desigual, exclusión o preferencia hacia una persona, basados en la identidad de género, orientación sexual,

edad, discapacidad, estado de salud, enfermedad, etnia, idioma, religión, nacionalidad, lugar de nacimiento, ideología, opinión política, condición migratoria, estado civil, pasado judicial, estereotipos estéticos, encontrarse en periodo de gestación, lactancia o cualquier otra, que tenga por efecto anular, alterar o impedir el pleno ejercicio de los derechos individuales o colectivos, en los procesos de selección y durante la existencia de la relación laboral.

- *Otros puntos importantes: acoso laboral:* Forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento intencional, repetitivo, focalizado a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a grupos de trabajadoras/es y/o servidores, de carácter instrumental o finalista.
- *Otros puntos importantes: acoso sexual:* Insinuaciones sexuales no deseadas que afectan la integridad física, psicológica y moral de las/os trabajadoras/es y/o servidor.
- *Otros puntos importantes: adicción al trabajo:* Dificultad de la persona a desconectarse del trabajo, necesidad para asumir más y más tarea que puede dar lugar a un riesgo psicosocial es cuando el valor del trabajo es superior a la relación consigo mismo y a las relaciones con otros. Una particularidad de la adicción al trabajo que la diferencia de otras adicciones es que se alaba y recompensa a la gente por trabajar en exceso, esto casi nunca sucede con otras adicciones.
- *Otros puntos importantes: condiciones del trabajo:* Son los factores de riesgo (condiciones de seguridad, ergonómicas, higiénico, psicosocial) que puedan afectar negativamente a la salud de los trabajadores y servidores en su actividad laboral.
- *Otros puntos importantes: doble presencia (laboral-familiar):* Demandas conflictivas entre el trabajo y vida personal / familiar.
- *Otros puntos importantes: estabilidad laboral y emocional:* Precarización laboral, incertidumbre de futuro laboral, falta de motivación o descontento en el trabajo.
- *Otros puntos importantes: salud auto percibida:* Percepción respecto a la salud física y mental de la persona en relación al trabajo que realiza.

Para esta investigación se utilizaron estos dos últimos cuestionarios para identificar los factores de riesgos que pueden causar riesgo psicosocial en los colaboradores de Coheco, debido a que son los más adecuados para este trabajo.



## **Capítulo segundo**

### **Marco Metodológico**

Con esta investigación se ha propuesto identificar los riesgos psicosociales, ya que existe la probabilidad que las condiciones laborales, puedan incidir sobre el apareamiento de riesgos psicosociales en los colaboradores. Después de identificar estos factores de riesgo será necesario diseñar un plan correctivo para mitigarlos.

El proyecto cuenta con el respaldo del Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de la Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente, y por supuesto, con el apoyo de los demás colaboradores quienes consideran que esta investigación beneficiará al bienestar tanto a los trabajadores como a la organización.

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo como cualitativo ya que a partir de una población representativa se obtienen datos y cifras cuantificables con alta precisión, y además cumple con la característica de ser un proyecto social. El empleo de ambos procedimientos en esta investigación ayudará a complementar la información y eliminará los sesgos de cada método, generando resultados más precisos y objetivos.

Para obtener resultados más adecuados es importante utilizar y combinar varios métodos, por esta razón se debe realizar una triangulación que es un procedimiento metodológico, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, un riesgo psicosocial debe evaluarse mediante el cruce de datos de tres instrumentos o métodos, ya que son la mejor forma de realizar esta investigación, para este caso se utiliza dos cuestionarios, el primero es el FPSICO 4.0 y el segundo es el cuestionario del Ministerio del Trabajo del Ecuador, y se complementa con entrevistas para obtener mejores efectos.

Para conocer la situación actual de la organización, se deberá conocer los antecedentes; para ello se deberá realizar entrevistas al personal de COHECO, quienes nos proveerán de valiosa información acerca de su estado actual, así como de cualquier información que pueda aportar en la investigación.

## Desarrollo de la investigación

Para realizar este proyecto se siguieron las recomendaciones de los NTP (702, 450) que son guías de buenas prácticas para la identificación de los riesgos psicosociales, los cuales se detallan a continuación:

- Identificación de los factores de riesgo
- Elección de la metodología y las técnicas
- Aplicación de la metodología y las técnicas
- Análisis de los resultados y la elaboración del informe
- Elaboración de un programa de intervención

### Identificación de los factores de riesgo:

Para empezar con esta investigación es necesario entender cómo se encuentra la empresa, así que se recabó información acerca de absentismos, enfermedades profesionales que puedan existir, y se conversó con varias personas para entender cómo perciben la situación que está atravesando la empresa y como se sienten ellos y que problemas puedan estar presentes.

A continuación se presenta un resumen el porcentaje de absentismo del año 2019 del personal de la empresa, así como el número de horas en las tres áreas principales áreas de la empresa. Este análisis lo realizó la Trabajadora Social Anggy Aguirre, que lleva una estadística de todos los permisos y faltas de personal, adicional a esto supo decir que el porcentaje es elevado ya que de acuerdo al número de personal el porcentaje no debería pasar del 1%:

Área	N° de Horas
<b>Administrativo</b>	3427.52
<b>Técnico</b>	22039.27
<b>Comercial</b>	1729.72
<b>Total</b>	27196.51

Tabla 2: Número de horas de absentismo por área

Mes 2019	Porcentaje
<b>Enero</b>	1.40%
<b>Febrero</b>	2.18%
<b>Marzo</b>	2.80%
<b>Abril</b>	2.09%
<b>Mayo</b>	3.08%
<b>Junio</b>	2.07%
<b>Julio</b>	2.74%
<b>Agosto</b>	1.67%
<b>Septiembre</b>	2.89%
<b>Octubre</b>	1.98%
<b>Noviembre</b>	3.07%
<b>Diciembre</b>	4.02%

**Tabla 3: Porcentaje de absentismo por mes del año 2019**

De acuerdo a los registros del área médica, en cuanto a enfermedades profesionales no existe ninguna en la empresa. La organización se encuentra en una etapa de transición, ya que se vendieron las acciones de los dueños anteriores y actualmente el propietario es Mitsubishi Electric, pero la Directiva no cambio ellos siguen al frente de la empresa, a pesar de que los cambios no han sido tan fuertes, si han generado incertidumbre y comentarios donde la gente no se siente segura, aparte de esto hay otros problemas que los lideres no lo ven como una amenaza pero el personal se ha quejado de decisiones tomadas arbitrariamente así como también muchas renunciaciones han ocurrido en los últimos meses. El personal adicional a esto se queja de la falta de comunicación y que no existe un plan de crecimiento para ellos.

### **Elección y metodología y las técnicas**

Para el presente estudio se administrará los cuestionarios FPSICO 4.0 y la herramienta del Ministerio del Trabajo, este primero es un instrumento estandarizado internacionalmente y proviene de Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el trabajo de España que se utiliza para identificar y localizar el origen de los riesgos psicosociales que afectan a los trabajadores, el segundo tiene el mismo objetivo ya que en conjunto el

Ministerio, la academia, empresas e instituciones del país elaboraron esta herramienta para la identificación de estos riesgos.

Las entrevistas se realizaron antes y después de la toma de estos cuestionarios para recabar mayor información acerca de la empresa y las situaciones que pueden estar pasando los colaboradores. Con estas herramientas se busca la identificación de los riesgos psicosociales; la cual se utilizará para crear planes correctivos a corto y mediano plazo; de esta manera, esta investigación tendrá resultados efectivos y sobre todo realizará cambios positivos a favor del personal.

El cuestionario FPSICO evalúa 9 factores los cuales señala el manual de este método los siguientes:

- Tiempo de trabajo (TT)
- Autonomía (AU)
- Carga de Trabajo (CT)
- Demandas psicológicas (DP)
- Variedad/contenido (VC)
- Participación/Supervisión (PS)
- Interés por el trabajador/Compensación (ITC)
- Desempeño del Rol (DR)
- Relaciones y apoyo social (RAS)

El cuestionario del Ministerio del Trabajo evalúa 15 dimensiones los cuales señala el manual de este método los siguientes:

- Carga y ritmo de trabajo
- Desarrollo de Competencias
- Liderazgo
- Margen de acción y control
- Organización del Trabajo
- Recuperación:
- Soporte y apoyo
- Otros puntos importantes: acoso discriminatorio
- Otros puntos importantes: acoso laboral

- Otros puntos importantes: acoso sexual
- Otros puntos importantes: adicción al trabajo
- Otros puntos importantes: condiciones del trabajo
- Otros puntos importantes: doble presencia (laboral-familiar)
- Otros puntos importantes : Estabilidad laboral y emocional
- Otros puntos importantes: Salud autopercebida

### **Aplicación de la Metodología y Técnicas:**

Se adaptó el cuestionario FPSICO 4.0 a la realidad de COHECO, se incrementaron 3 preguntas relacionadas al área de trabajo, edad y años de servicio en la empresa. El cuestionario del Ministerio del Trabajo no se realizó ninguna modificación porque no lo permitía. (Ver Anexo 1)

A continuación, se procedió a la sensibilización con el personal de la empresa, la Unidad de Seguridad aprovechando las capacitaciones que se realizó a todos los colaboradores, se informó que se realizaría este trabajo y que comprendan la importancia y objetivo de esta investigación, además Coheco cuenta con una semana donde se informa el trabajo que se realiza en cuanto a Salud y Seguridad en la empresa (La semana de seguridad), en este espacio nuevamente se informó del trabajo que se iba a realizar para identificar los riesgos psicosociales.

Se coordinó en conjunto con el área de Recursos Humanos para que el personal asista para la toma de los cuestionarios en diferentes días y así tomar a la gran mayoría, se hizo una presentación de qué son estos riesgos y por qué llevamos a cabo este trabajo e inmediatamente se pidió al personal llenar los dos cuestionarios (contamos con un tiempo de dos horas y media para realizar este trabajo).

Estaba previsto la aplicación de este cuestionario a todos los colaboradores de la empresa, es decir a los 576 colaboradores, pero no se tomó a todos, por motivos de vacaciones de personal, trabajos en otras provincias, personal discapacitado y falta de disponibilidad de tiempo; de modo que se tomó a 504 empleados es decir al 87,5% de la población, se consideró que este porcentaje es adecuado para realizar la investigación, ya que el NTP 283 señala que el error muestral de acuerdo a la población es del 5% (mínimo 309 colaboradores), por lo

tanto se encuentra dentro de este rango y se obtendrán datos representativos que favorezcan a la investigación.

A continuación se presentan fotografías de la toma de los cuestionarios al personal de la empresa:

### Toma de Cuestionarios al personal de Quito



David Estrella explicando y tomando los Cuestionarios al personal de Mantenimiento



David Estrella explicando y tomando los Cuestionarios al personal de Mantenimiento



David Estrella explicando y tomando los Cuestionarios al personal de Mantenimiento



David Estrella explicando y tomando los Cuestionarios al personal de Administrativo

### Toma de Cuestionarios al personal de Guayaquil - Manta



David Estrella explicando y tomando los Cuestionarios al personal de Técnico y Administrativo

### Toma de Cuestionarios al personal de Cuenca



David Estrella explicando y tomando los Cuestionarios a todo el personal de Cuenca

## **Análisis de los resultados y la elaboración del informe**

Para el procesamiento y análisis de la información obtenida, se utilizó el sistema informático propio de cada cuestionario, en el que se ingresaron las respuestas de cada uno de los mismos al programa informático, generando así el informe preliminar.

Para analizar la información arrojada por los cuestionarios, se tomó como criterio el analizar las dimensiones que se encuentren igual o sobre el 50% de riesgo psicosocial desfavorable, ya que se consideró que la mitad o más de la mitad de la población que sufra de alto nivel de estrés puede afectar seriamente a la salud integral de los colaboradores y a su vez, incidir a la productividad de la empresa.

Además, el cuestionario establece variables para realizar el análisis: por sucursal, por el departamento al que pertenecen y por antigüedad. Después de realizar un estudio preliminar, se hizo el análisis tomando en cuenta la sucursal (Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta) y los departamentos; de esta manera se pudo saber en qué áreas existen factores de riesgos psicosociales más desfavorables, y cuál sería la forma más efectiva de afrontarlos a través de un plan de intervención.

Después de obtener los resultados del informe preliminar de los cuestionarios, se realizó un análisis del primer cuestionario (FPSICO 4.0) basándose en los resultados preliminares de cada ciudad, el mismo trabajo se realizó con el segundo cuestionario (Ministerio de Trabajo) y se completó toda esta información con las entrevistas y conversaciones realizadas con algunos trabajadores.

En el cuestionario del Ministerio de Trabajo no se indica explícitamente cómo realizar el análisis de los resultados, tampoco señala en cuanto indicadores estadísticos para analizar los resultados obtenidos, por lo que se tomó el mismo criterio del 50%, pero al no tener niveles elevados en el riesgo alto, se prestó atención al riesgo medio y sus porcentajes, ya que deben ser tratados porque a largo plazo podrían afectar a los colaboradores de la organización,

El factor de Margen de acción y Control fue identificado como el más desfavorable en el cuestionario del Ministerio y tiene gran relación con el factor Participación/Supervisión (FPSICO 4.0), ya que indica que los colaboradores tienen poca participación en la empresa.

Cabe recalcar que se tomó este criterio del 50%, ya que en los estudios anteriores realizados en la organización, referentes a la identificación de los riesgos psicosociales, se utilizó este mismo método generando buenos resultados. Finalmente en el trabajo de graduación de Licenciatura “Identificación y diseño de una propuesta correctiva de los riesgos psicosociales en los trabajadores de la empresa Coheco S.A. Quito” realizado por los autores Estrella y Reinoso bajo la tutoría de la Psicóloga Clínica Guadalupe Cevallos Quezada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, fue considerado y recomendado por la mencionada tutora la utilización del criterio del 50% o más, como adecuado para identificar un factor desfavorable.



## Capítulo tercero: Análisis de los Resultados

En este apartado se interpretarán los resultados de las dimensiones psicosociales más desfavorables en la organización; y de esta manera se podrá correlacionar con las entrevistas e información levantada anteriormente.

A continuación se presentan las gráficas del cuestionario FPSCIO 4.0 de que cada sucursal para analizar los resultados y los factores más desfavorables que pueden estar presentes.

### Quito

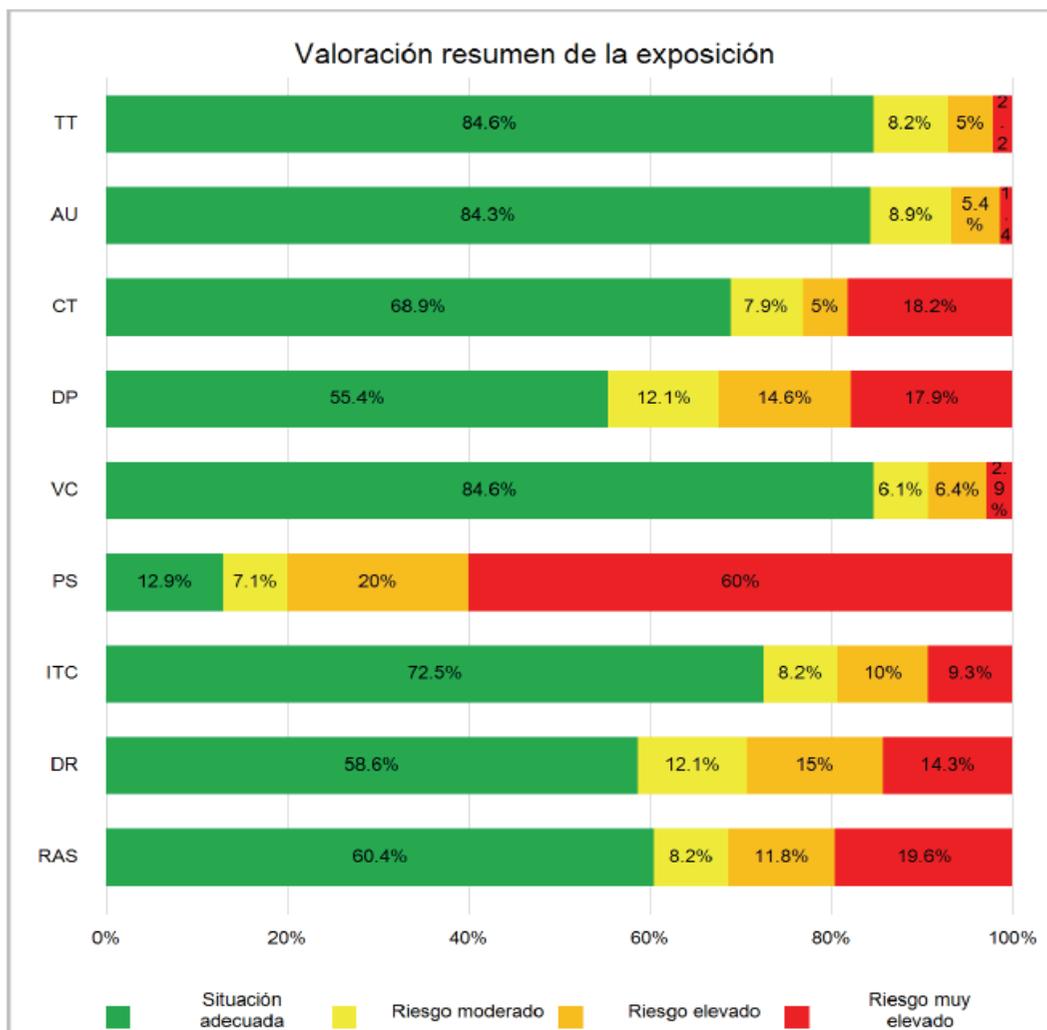
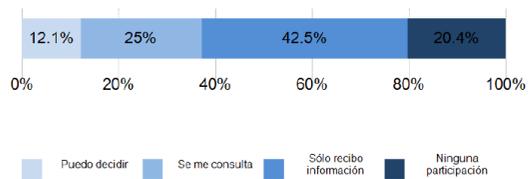


Gráfico 1: Factores Psicosociales y sus resultados en la Matriz Quito

11a - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en los equipos y materiales

Puedo decidir	12.1 %
Se me consulta	25 %
Sólo recibo información	42.5 %
Ninguna participación	20.4 %



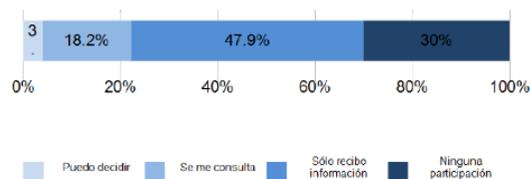
11b - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en la manera de trabajar

Puedo decidir	15.4 %
Se me consulta	28.2 %
Sólo recibo información	49.6 %
Ninguna participación	6.8 %



11c - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios

Puedo decidir	3.9 %
Se me consulta	18.2 %
Sólo recibo información	47.9 %
Ninguna participación	30 %



11d - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo

Puedo decidir	5 %
Se me consulta	11.8 %
Sólo recibo información	39.3 %
Ninguna participación	43.9 %



**Gráfico 2: Preguntas asociadas con el Factor Supervisión/Participación**

En el primer gráfico se muestra los factores psicosociales organizados en función de las dimensiones más problemáticas hasta las menos desfavorables para la salud de los colaboradores, es decir están ubicados en cuatro estados: el de color rojo que significa muy elevada es decir de alto riesgo, el de color mostaza es elevado, amarillo es moderado color verde son las dimensiones más favorables que se encuentran presentes en la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer cuestionario muestra que la dimensión de Participación/Supervisión (PS) es la más desfavorable para los colaboradores de la empresa, se lo define como: “Factor que recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo: el que ejerce el trabajador a través de la participación en diferentes aspectos del trabajo, y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres. La participación explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.” (Manual del Fpsico 4.0, 9).

El porcentaje que presenta es de 60%, de modo que para estas dimensiones se crearon planes de acción para mitigar este tipo de problemas y así garantizar que éstas áreas se fortalezcan; reduciendo los niveles de estrés y favoreciendo la salud integral de los trabajadores.

Podemos observar en el gráfico 2, las preguntas que tiene relación con este factor (11a al 11d), aquí se puede ver que más del 50% de los empleados no tiene ninguna participación o sólo recibe información para hacer su trabajo, y como señala la misma herramienta la situación más adecuada supone decidir sobre diferentes aspectos del trabajo que puede hacer el colaborador. En este apartado se puede analizar que el colaborador no puede participar en gran medida frente a varias variables que presenta su labor, debido a que la mayor toma de decisiones lo realizan los directivos de la empresa especialmente el Gerente General y Director de Planificación Estratégica, mientras que los demás colaboradores no pueden ni si quiera realizar recomendaciones para mejorar procesos y procedimientos diarios, y esto lleva a varios problemas como nos indican en las entrevistas los diferentes trabajadores.

### Guayaquil -Manta

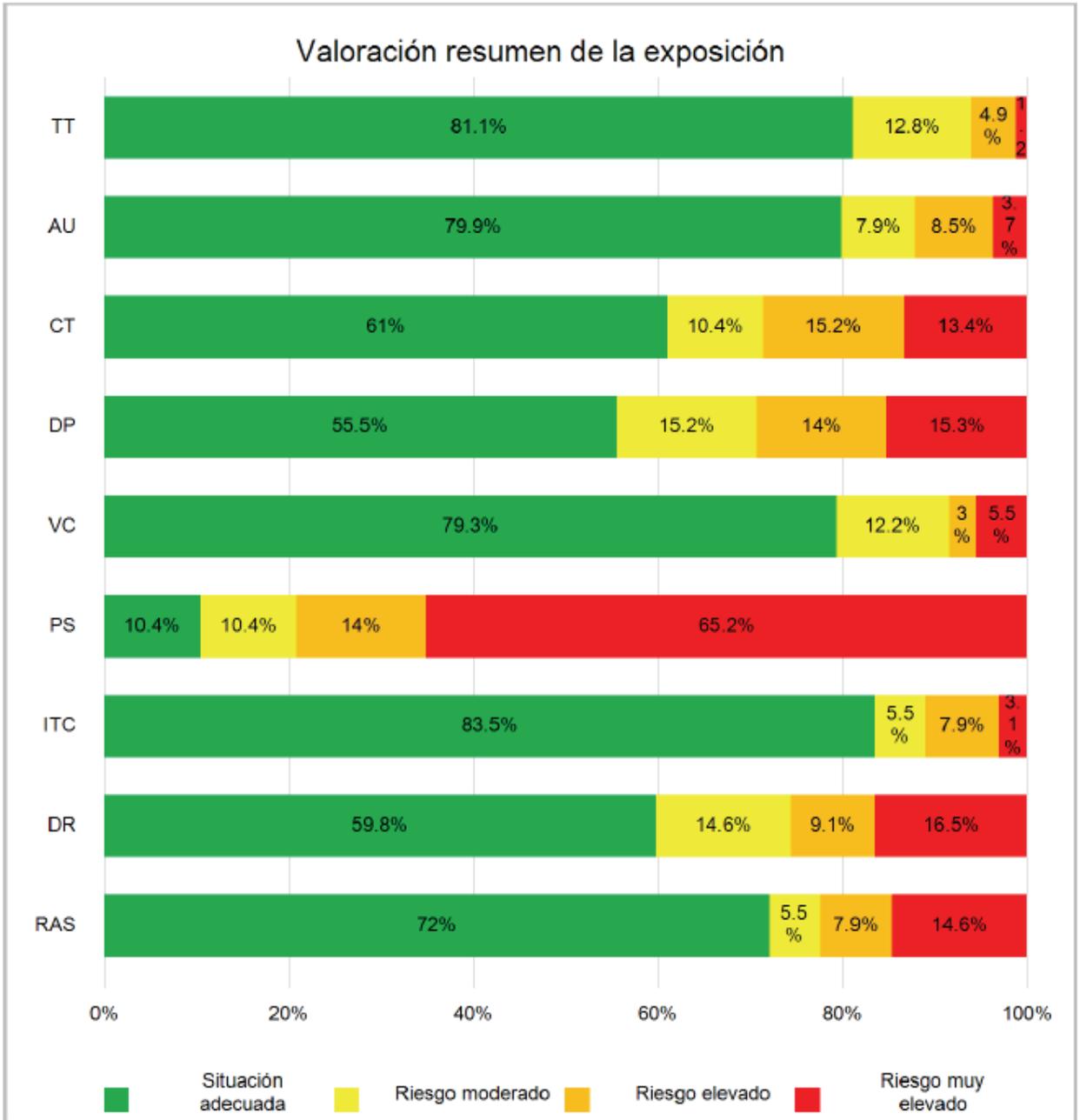
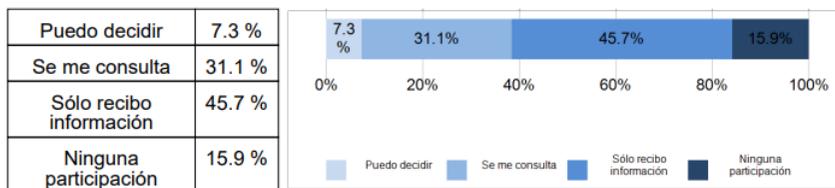
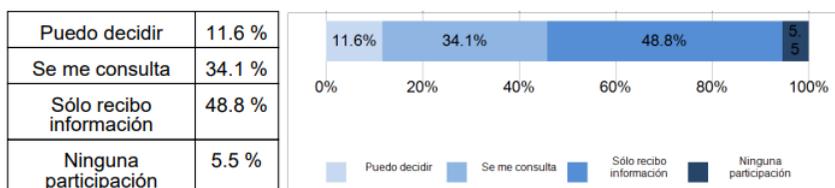


Gráfico 3: Factores Psicosociales y sus resultados en la Sucursal Guayaquil - Manta

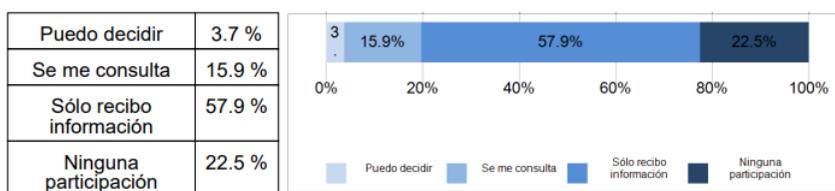
11a - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en los equipos y materiales



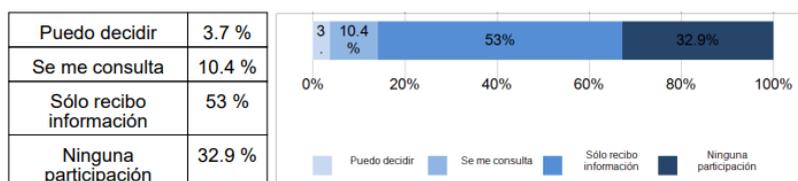
11b - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en la manera de trabajar



11c - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios



11d - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo



**Gráfico 4: Guayaquil – Manta: Preguntas asociadas con el Factor Supervisión/Participación**

En la sucursal de Guayaquil - Manta se puede observar que el mismo factor de desfavorable se repite con un 65.2%. Las preguntas del 11a al 11d muestran que más del 50% de los empleados no tiene ninguna participación o solo recibe información para hacer su trabajo.

### Cuenca

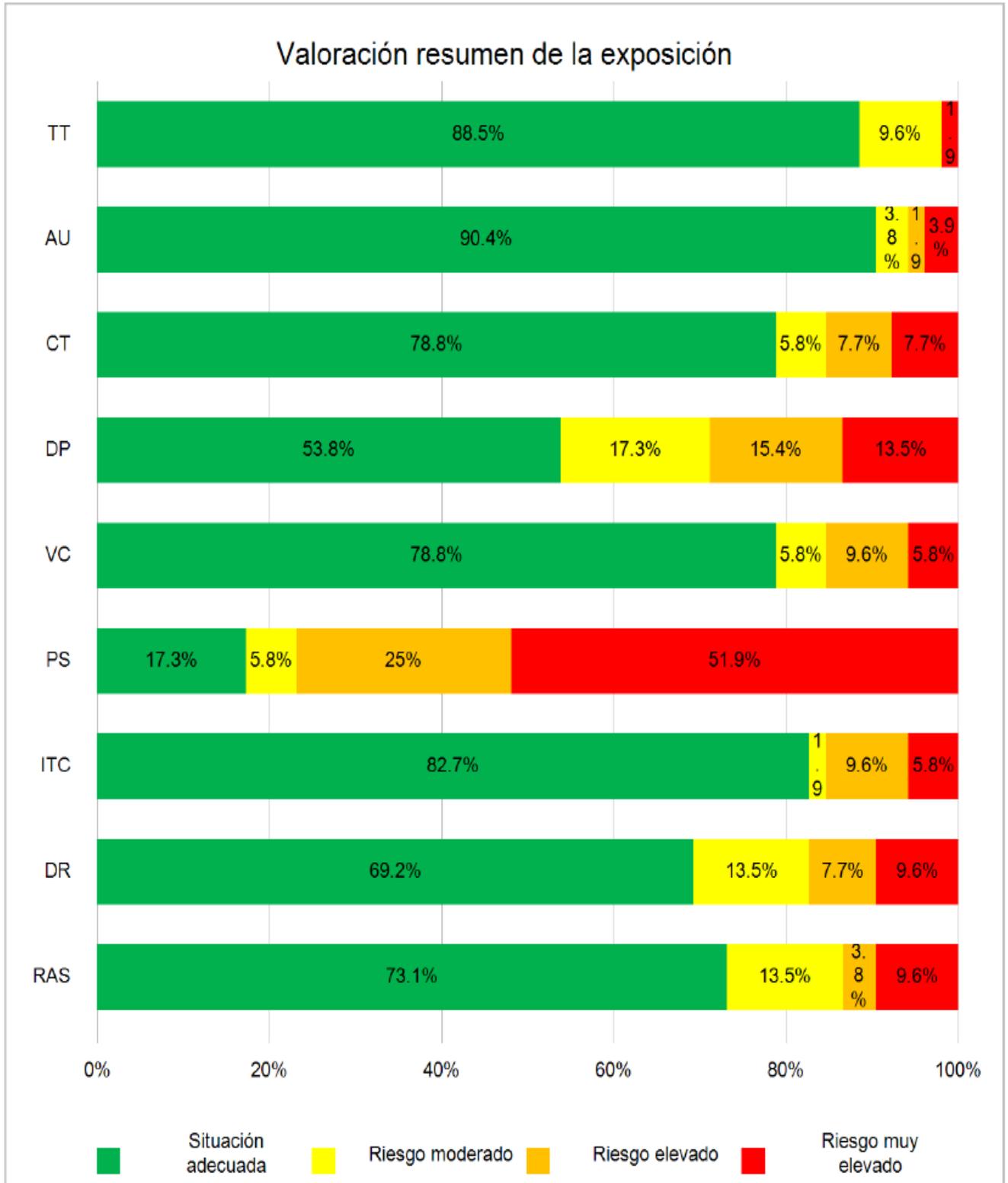
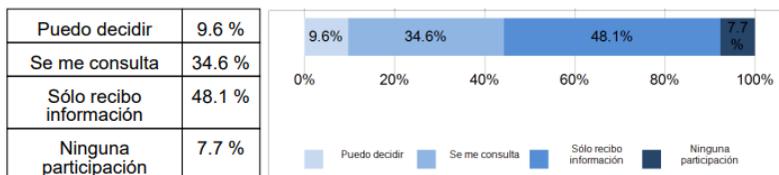
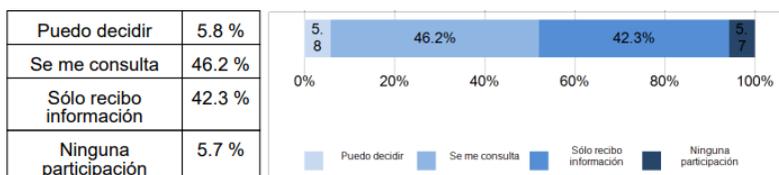


Gráfico 5: Factores Psicosociales y sus resultados en la Sucursal Guayaquil - Manta

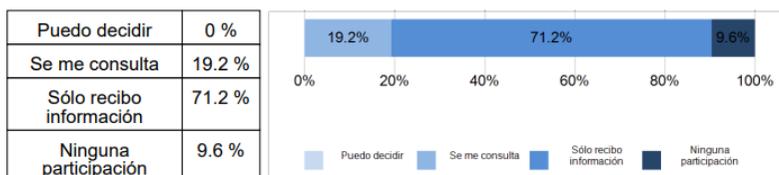
11a - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en los equipos y materiales



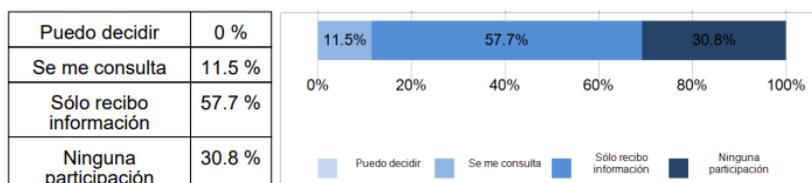
11b - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en la manera de trabajar



11c - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios



11d - Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo



**Gráfico 6: Cuenca Preguntas asociadas con el Factor Supervisión/Participación**

Finalmente en Cuenca se presenta el mismo factor Participación/Supervisión como desfavorable para los trabajadores con 51.9% y en las preguntas de 11a a 11d muestra de igual manera más del 50% de los trabajadores no tiene ninguna participación o solo recibe información para hacer su trabajo.

En cuanto a los resultados del cuestionario del Ministerio del Trabajo, se ingresaron todas las respuestas al Excel creado para tabular la información, y los datos que obtuvimos en cada sucursal fueron los siguientes:

### Quito

RESULTADO POR DIMENSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL				RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO		76%	24%	0%
DIMENSIÓN 1. CARGA Y RITMO DE TRABAJO	63%	35%	3%	<b>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> <b>RIESGO BAJO:</b> El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga. <b>RIESGO MEDIO:</b> El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia. <b>RIESGO ALTO:</b> El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.			
DIMENSIÓN 2. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	74%	25%	1%				
DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO	53%	39%	8%				
DIMENSIÓN 4. MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL	49%	45%	6%				
DIMENSIÓN 5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	82%	18%	0%				
DIMENSIÓN 6. RECUPERACIÓN	70%	27%	3%				
DIMENSIÓN 7. SOPORTE Y APOYO	68%	31%	1%				
DIMENSIÓN 8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES	79%	21%	0%				
DIMENSIÓN 8.1. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO DISCRIMINATORIO	72%	27%	1%				
DIMENSIÓN 8.2. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO LABORAL	39%	44%	17%				
DIMENSIÓN 8.3. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO SEXUAL	79%	16%	5%				
DIMENSIÓN 8.4. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ADICCIÓN AL TRABAJO	70%	30%	0%				
DIMENSIÓN 8.5. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: CONDICIONES DEL TRABAJO	61%	34%	5%				
DIMENSIÓN 8.6. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: DOBLE PRESENCIA LABORAL	58%	36%	6%				
DIMENSIÓN 8.7. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL	74%	25%	1%				
DIMENSIÓN 8.8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: SALUD AUTO PERCIBIDA	67%	28%	5%				

Gráfico 7: Resultados del Cuestionario del Ministerio del Trabajo Matriz Quito

### Guayaquil - Manta

RESULTADO POR DIMENSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL				RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO		77%	23%	0%
DIMENSIÓN 1. CARGA Y RITMO DE TRABAJO	56%	42%	2%	<b>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> <b>RIESGO BAJO:</b> El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga. <b>RIESGO MEDIO:</b> El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia. <b>RIESGO ALTO:</b> El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.			
DIMENSIÓN 2. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	85%	15%	1%				
DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO	58%	34%	8%				
DIMENSIÓN 4. MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL	40%	55%	5%				
DIMENSIÓN 5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	83%	17%	0%				
DIMENSIÓN 6. RECUPERACIÓN	60%	36%	4%				
DIMENSIÓN 7. SOPORTE Y APOYO	78%	22%	0%				
DIMENSIÓN 8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES	78%	21%	1%				
DIMENSIÓN 8.1. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO DISCRIMINATORIO	70%	29%	1%				
DIMENSIÓN 8.2. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO LABORAL	40%	39%	20%				
DIMENSIÓN 8.3. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO SEXUAL	78%	17%	5%				
DIMENSIÓN 8.4. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ADICCIÓN AL TRABAJO	76%	23%	1%				
DIMENSIÓN 8.5. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: CONDICIONES DEL TRABAJO	61%	31%	8%				
DIMENSIÓN 8.6. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: DOBLE PRESENCIA LABORAL	56%	36%	8%				
DIMENSIÓN 8.7. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL	70%	29%	1%				
DIMENSIÓN 8.8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: SALUD AUTO PERCIBIDA	62%	34%	4%				

Gráfico 8: Resultados del Cuestionario del Ministerio del Trabajo Sucursal Guayaquil - Manta

### Cuenca

RESULTADO POR DIMENSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL				RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DE RIESGO PSICOSOCIAL	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO		85%	15%	0%
DIMENSIÓN 1. CARGA Y RITMO DE TRABAJO	58%	40%	2%	<b>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> <b>RIESGO BAJO:</b> El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga. <b>RIESGO MEDIO:</b> El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia. <b>RIESGO ALTO:</b> El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.			
DIMENSIÓN 2. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	85%	15%	0%				
DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO	67%	31%	2%				
DIMENSIÓN 4. MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL	50%	50%	0%				
DIMENSIÓN 5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	85%	15%	0%				
DIMENSIÓN 6. RECUPERACIÓN	77%	23%	0%				
DIMENSIÓN 7. SOPORTE Y APOYO	65%	35%	0%				
DIMENSIÓN 8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES	85%	15%	0%				
DIMENSIÓN 8.1. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO DISCRIMINATORIO	60%	38%	2%				
DIMENSIÓN 8.2. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO LABORAL	38%	54%	8%				
DIMENSIÓN 8.3. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO SEXUAL	85%	13%	2%				
DIMENSIÓN 8.4. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ADICCIÓN AL TRABAJO	90%	10%	0%				
DIMENSIÓN 8.5. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: CONDICIONES DEL TRABAJO	54%	42%	4%				
DIMENSIÓN 8.6. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: DOBLE PRESENCIA LABORAL	56%	37%	8%				
DIMENSIÓN 8.7. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL	75%	23%	2%				
DIMENSIÓN 8.8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: SALUD AUTO PERCIBIDA	69%	27%	4%				

Gráfico 9: Resultados del Cuestionario del Ministerio del Trabajo Sucursal Cuenca

Se puede observar que no existen factores con riesgo alto en este cuestionario, el porcentaje es muy bajo, lo que se puede observar es que los porcentajes si aumentan en el riesgo medio que deben ser tratados ya que a largo plazo podrían afectar a los colaboradores de la organización, es así que el factor intermedio que más se acerca o sobrepase el 50% es Margen de acción y Control que es la “Medida en la que una persona participa en la toma de decisiones en relación con su rol en el trabajo (métodos y ritmo de trabajo, horarios, entorno, otros factores laborales.)” (Ministerio del Trabajo Guía para la aplicación de cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial, 18).

En Quito el porcentaje es de un 45%, Guayaquil -Manta 55% y Cuenca 50% por lo que podemos decir que existe una relación con respecto al cuestionario del FPSICO y nuevamente encontramos que la gente no tiene ninguna participación en la toma de decisiones o en algunos factores laborales.

El problema con este factor de riesgo de acuerdo al análisis realizado es un problema de participación y un manejo de algunos factores en el trabajo, así como el margen de control que tienen los colaboradores para llevar a cabo sus labores, adicional a esto con las entrevistas obtuvimos más información para llegar al origen del problema y como esto desencadena otras problemáticas hasta llegar al colaborador y poner en riesgo su salud mental y/o física.

El problema que causa la falta de participación es en primer lugar es la falta de un plan de comunicación empresarial, debido a que las personas no tiene un conocimiento adecuado de lo que está sucediendo en la empresa, y la información pasa por medios informales creando especulaciones y malos entendidos, entonces muchas directrices se las da a medias o simplemente no se las dan, generando más problemas para realizar el trabajo.

En segundo lugar tenemos la falta de procesos y procedimientos más eficientes, todavía se realizan muchas tareas de una forma muy manual, dejando de lado los nuevos sistemas o tecnologías que pueden realizar un mejor procesamiento de la información y conlleva mayor trabajo innecesario por parte del colaborador. Finalmente las disposiciones son tomadas muchas veces sin tomar en cuenta el punto de vista o conocimiento que pueda tener una persona con relación a sus funciones o problemáticas, entonces de manera arbitraria se realiza cambios a veces hasta innecesarios o muy pocos efectivos, sobre cargando de trabajo a las personas o afectándolas en otros temas.

Estas dos problemáticas desembocan en que las personas no puedan generar su punto de vista, porque en primer lugar no se cuenta con una forma clara de comunicación

entre jefes y subordinados, también entre colaboradores, y las decisiones son tomadas solo por parte de los directivos sin informarse o consultar a los empleados, entonces solo se recibe información y órdenes para trabajar, por lo que esto genera estrés en el personal y más problemas.

## **Entrevistas**

Se realizó entrevistas a varios colaboradores de la empresa a nivel nacional, con el apoyo del personal de Recursos Humanos y USSA, se realizaron 3 preguntas puntuales para abarcar estos factores:

1. ¿Por qué crees que no se toman en cuenta tus opiniones y recomendaciones?
2. ¿Qué es lo que te causa mayor malestar en la empresa?
3. ¿Cómo crees que podríamos mejorar ante esta situación?

Estas preguntas se realizaron de manera formal e informal, ya que quisimos guardar confidencialidad de las respuestas brindadas y sobre todo no se limiten en expresar lo que sienten y qué problemas pueden observar en su ambiente laboral, para que de la manera más natural nos comenten lo que pasa.

Las respuestas y testimonios del personal de la empresa, se recogieron de 40 personas a nivel nacional, ellas manifiestan preocupaciones similares, de las que se receptaron las que son de criterio coincidente de la mayoría.

Entonces vamos a citar varios testimonios y respuestas de algunos colaboradores, solo utilizaremos su primer nombre para guardar su anonimato:

Marco:

En mi área no se me consulta nada, simplemente recibe órdenes y debe cumplirlas, algunas decisiones afectan mi trabajo como el hecho de que cualquier trámite que necesite hacer tengo que necesariamente ir a oficina a pesar de que trabajo en campo y ninguno de mis jefes puede facilitar ningún trámite, eso significa que debo salir y trasladarme hasta la empresa así sea para un trámite simple como un certificado o pedido de credencial.

Lo que más malestar me causa es que veo que el personal administrativo tiene mayores preferencias, como que no se les contabiliza hora de ingreso o salida, la hora de almuerzo o permisos.

Se debería mejorar con informar más al personal de los cambios y porque se lo realizan, y que se diga la verdad y que a todos se los trate por igual.

José:

La comunicación es deficiente en la empresa, los comunicados son muy pocos o de temas sin importancia y por su puesto esto lleva a malos entendidos y falta de participación de los colaboradores.

Aparte de estas problemática se suma a la falta de colaboración de muchas personas, y esto debido a falta de motivación de los mismos ya que no ven nuevas oportunidades y se notan las injusticias que se dan en la empresa.

Se debe utilizar la tecnología para informar de mejor manera al personal, y que se trate de manera justa a todos.

María José:

Los empleados solo deben acatar órdenes y aceptar lo que disponga la directiva, no nos queda más ya que de no ser así nos verán mal y podrían tomarse represalias ante nosotros, así que es nulo poder recomendar algo porque no se toma en cuenta lo que puedan decir los colaborados y más si se encuentran en puestos bajos.

El ambiente laboral es un problema en algunos casos porque aquí se hace solo lo que digan arriba sin importar nada, no hay justicia aquí en la empresa.

Las cabezas, es decir los Gerentes deberían tomar más en cuenta las opiniones de sus subalternos ya que con esto todos podríamos beneficiarnos y seguir adelante, y no dañando el ambiente laboral.

Edison:

Lamentablemente tenemos jefes muy mal preparados, en especial mi jefe que creen que su palabra es la final y no toman en consideración el punto de vista de los demás, son autoritarios y claro como ellos son los únicos que tienen buenos sueldos y beneficios pues deben hacer cumplir lo que dice la directiva.

Lo que más me molesta es forma de trato de mi jefe, creo no caerle bien y eso hace que siempre me esté molestando o cuestionando mi trabajo. Pero debo mantener mi empleo.

Se podría mejorar capacitando adecuadamente a los Gerentes y Jefes y entiendan que esto es una empresa que lo llevamos todos y que mejor si todos podemos cooperar para que siga avanzando esta embarcación.

Adriana:

Aquí solo se hace lo que diga la directiva en especial lo que diga el Gerente Planificación Estratégica, no importa nada más y así se quejen o hablen los empleados aquí se hace lo que digan arriba y punto.

Los sueldos aquí son pagados a dedo, aquí hay asistentes que ganan más de 1000 dólares mientras otras 500, en qué se basan porque son así los sueldos, trate de pedir un aumento de sueldo y me dijeron que no porque no hay presupuesto pero me enteré que subieron los sueldos al personal de Recursos Humanos, así que para unos si hay y para otros no, es lamentable como manejan el dinero aquí y muy pocos se benefician.

Se deben buscar métodos para que exista una mayor equidad en sueldos, y adicional a esto que los jefes entiendan que es importante la opinión de los demás para de esa manera tomar mejores decisiones para que favorezcan a todos.

Rolando:

Al personal operativo no nos toman en cuenta para ninguna decisión, es el caso de los cambios en las tarifas de los gastos de viaje y sus nuevas políticas, ellos no saben cómo trabajamos y en qué condiciones, y esto pasa porque solo ven el ahorro de dinero en algunas cosas pero en otras si gastan, y los que salimos mal parados somos nosotros, saben que si participamos reclamaríamos más porque lo merecemos.

Lo que más me molesta es que si hay plata para ciertos gastos y para otros no, el personal administrativo si tiene más beneficios cuando viaja, no existe justicia en la empresa, las políticas solo es para el personal operativo.

Se deben hacer las políticas comprendiendo el trabajo de los empleados y sobre todo que las políticas sean cumplidas por todos

Víctor:

Llevo muchos años trabajando en la empresa, y lamentablemente mientras ésta fue creciendo, menos participación hemos tenido, ahora ya no se consulta nada o se pide nuestra opinión, sino que se realiza los cambios o se imponen políticas y nada más, así que creo que es por el crecimiento y también por el cambio de dueños que hemos tenido.

Lo que más molesta es que no todos tienen los mismo beneficios, y es entendible ya que no todos tiene el mismo cargo, pero si se debería valorar el trabajo que cada uno hace y existir bonos de acuerdo a los salarios.

Creo que la empresa debe estar consciente de todos los cambios y por supuesto llevarlos a cabo, pero es importante que abran un canal de comunicación para que todos podamos aportar.

Marcela:

En la empresa no se hace caso a ninguna opinión que no sea tal vez de un gerente o de alguien de un puesto alto, y se defienden al decir que los cambios o las nuevas imposiciones es por Mitsubishi mientras se sabe que no es así y que arbitrariamente se realiza, y claro nosotros no podemos decir nada solo nos queda cuidar nuestro trabajo.

Lo que más molesta es la “dedocracia”, las personas suben de puesto o se elige a otra sin seguir un proceso de selección, sólo porque es de la simpatía de los jefes o recursos humanos, por lo que no dan oportunidad a otras personas y muchas veces a quienes si se lo merecen.

Los procesos y procedimientos deben ser revisados y más que nada acoplarse a nuestra realidad, y claro debe respetarse y cumplirse por todos los colaboradores y manejar de mejor manera la comunicación.

Andrés:

La participación que tenemos es nula, ni si quiera nos ayudan en requerimientos de seguridad y pasan semanas hasta que nos den una nueva herramienta o equipo de seguridad, peor aún que nos hagan caso si tenemos una queja o alguna recomendación, creo que esto pasa porque los jefes no están informados exactamente de lo hacemos y ellos prefieren tomar las decisiones sin preguntar a los trabajadores.

Lo que más me molesta es la forma de contratación que tenemos (por obra), no tenemos seguridad en nuestro trabajo y dependemos de que existan obras, caso contrario nos quedamos sin trabajo y pasamos malos momentos con nuestra familia.

Deberían permitirnos participar en procesos para el área de mantenimiento ya que ellos si tienen estabilidad laboral, más que nada a nosotros quienes somos gente más antigua en la empresa.

María:

No participamos porque simplemente no les interesa el sentir de la mayoría de personas, solo les interesa que ingrese el dinero y si estás bien pues bien, sino

simplemente te puedes ir, y esto ha afectado el ambiente laboral, la gente está desmotivada al ver tanta injusticia en la empresa.

Como lo comenté anteriormente lo peor de esto es la injusticia, un ejemplo, mi compañero que trabaja en el área técnica tiene que realizar trabajos en provincias y debe traer facturas de los consumos realizados, a veces se equivocan en las facturas y tienen que hacer todo un trámite para enviarla a la ciudad, les cambien y puedan reclamar su dinero, pero a otras personas que son amigos del personal de contabilidad les ayudan fácilmente y les hacen pasar cualquier cosa así exista algún error, y eso uno de los muchos ejemplos que suceden con frecuencia.

La única manera de mejorar esto es que gerentes y jefes entiendan que son también empleados y que deben cumplir las políticas y reglamentos, así como revisar y corregir algunos procesos y procedimientos, y claro que exista más comunicación por parte de la empresa y permitan más participación.

Estefanía:

No existe participación porque la gente en primer lugar se va quejar porque saben que hacen mal las cosas (refiriéndose a la directiva de la empresa), y creen que lo saben todo y no permiten que los empleados puedan aportar ideas o conocimientos.

Hay un problema muy grande que las personas no tiene oportunidad de crecimiento, hace poco se abrieron vacantes, se decidió que ningún colaborador puede participar en el proceso porque son ordenes de arriba, así que prefirieron elegir personal externo antes que nosotros, fue una fuerte desilusión.

Se debe buscar más planes de crecimiento para el personal y por supuesto que nos dejen aportar más en algunas decisiones y mejoras en la empresa.

David

Aquí no hay participación porque a la directiva no le interesa las opiniones de los demás, solo importa lo que digan ellos y listo, a esto se suma la falta de comunicación, se dicen cosas a medias o se miente a la gente por lo que no se puede confiar en ellos.

La mayor molestia es la forma en que trata la directiva a la gente, cree que es tonta, miente y cambian las versiones quedando ellos como buenos, fue así el caso de que muchas personas renunciaron y otras fueron puestos a dedo en diferentes cargos, y nos dijeron que no pasaba nada que salían porque querían cuando sabemos que no fue así, que hubo problemas y no lo aceptan, y con respecto a los cambios de puesto nos dicen

que fue por plan de carrera pero es una total mentira, porque ni siquiera existe evaluación del desempeño en la organización, bajo que parámetros hicieron plan de carrera, cual fue el criterio, solo fue gusto de la gerencia y punto , dejando a un lado a más personas que podían ocupar esos cargos.

Se debe ser coherente con lo que se dice y se hace, lamentablemente aquí no existe esto y solo hay abuso de poder, Mitsubishi debería poner orden.

A continuación se presentan otros comentarios que el cuestionario del Ministerio nos permitió, al final podían colocar cualquier comentario que quisieran y podemos observar que hay mucha coincidencia con los testimonios y por su puesto con el factor de riesgo (Supervisión/ Participación y Margen de acción y control), que estamos analizando:

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							
59	Considero que se debería mantener informado al personal técnico y de todas las áreas los cambios que sufre la empresa siendo directos ya que si algo se conoce es solo por especulaciones.						
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)				Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
				0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							
59	NO SE TRATA IGUAL AL PERSONAL HAY UNA CLARA PREFERENCIA A LA PARTE ADMINISTRATIVA						
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)				Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
				0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							
59	Existe poco control a los supervisores y técnicos de zona por lo cual ellos en muchas ocasiones no respetar los horarios establecidos además existe egocentrismo en los técnicos de zona y favoritismo de su parte a algunos técnicos						
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)				Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
				0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							
59	MEJOR BREAK MEJOR INFORMACIÓN A REAUX DE CARGO.						
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)				Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
				0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							
59	En mi opinion veo siempre la discriminación del trabajador						
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)				Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
				0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 El ambiente laboral depende mucho de las gerencias y son ellas las que se encargan de poner el motor por hacer lo que ellas desean y lo que conviene muy pocas veces piensan en el trabajador, sumo solo herramientas por ellos.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 Formación Personal a todos los que conformamos COHELO.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 Hay diferencia en el tema de pagos, que debería ser igual para todos. Hay personas que trabajan más y otras menos.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 SIENTO INDIFFERENCIA Y HASTA. BLOQUEO DE MI LINEA DE JEFAURA.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 se debería dar más oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa. Más actividades motivacionales y beneficios.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 debería haber ascensos en la empresa empezando por el personal interno.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 Debería existir un plan de carrera para los trabajadores así como mayores oportunidades de capacitación, democratizar el acceso a cursos, maestrías, etc.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59 Debería existir mejor comunicación en cuanto a los cambios para evitar q' se generen rumores de pases.

Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
59	Tener una mejor comunicación, colaboración del equipo de trabajo en el área.				
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)		Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
		0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
59	Igualdad en salarios entre las áreas, las personas que pertenecen al sindicato tienen más privilegios salariales, que las personas que son Administrativas.				
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)		Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
		0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

Finalmente con toda la información que pudimos obtener a través de estas herramientas (dos cuestionarios y entrevistas), llegamos a la conclusión que los factores de supervisión/participación y Margen de acción y control, tiene gran relación entre ellos debido a que la gente tiene poca participación en decisiones que se toman a nivel departamental u organizacional, y buscando más a fondo por qué se presenta este problema salieron otros que recaen en la justicia laboral y la falta de comunicación.

Estos dos últimos se relacionan bastante con los factores analizados ya que al no existir una comunicación adecuada, la gente no sabe qué está pasando en la organización porque la comunicación entre colaboradores es deficiente, esto se complica más cuando existe autoritarismo total por parte de la directiva ya que no quiere tomar en cuenta las opiniones de los demás y realizan los cambios de acuerdo a lo que ellos creen, hasta el punto de irrespetar las propias reglamentaciones y procedimientos empresariales.

Para apoyar este último tema se señalará algunos casos de desigualdad y autoritarismo de las personas que se encuentran en cargos altos y la directiva. El primer caso se dio en el mes de noviembre pasado, se presentaron varias renunciaciones, entre ellas estuvieron el Gerente Financiero, Contadora General, Gerente de Posventa, Gerente de oficina Guayaquil, entre otros. Esto llevó a un desconcierto por parte del personal, tanto así que el Gerente General pasaba por cada área diciendo que no sucedía nada que la gente se va por que desea, pero lo que hicieron fue prometer futuros cambios de cargos, mejoras salariales y más, pero no cumplieron y les dejaron en los mismos puestos y con mayor trabajo, eso expreso la Contadora con sus propias palabras.

Otro caso sucedió unos meses antes del acontecimiento antes mencionado, a un colaborador se le promovió de cargo, cabe decir que pasó del área de seguridad a posventa, porque estaban necesitando ejecutivos de cuenta para esta área, no se consideró a otros colaboradores, no se hizo selección interna solamente pasó esta persona al área por órdenes de la directiva y apoyo de la Gerente de Recursos Humanos; toda la gente se

sorprendió al ver esto ya que uno de los valores de la empresa es la meritocracia, la gente se preguntaba qué sucedió, por qué paso esto, y para completar este cuadro se hizo luego selección externa para este mismo cargo y no se tomó en cuenta a personas capacitadas y que cumplían con perfil de cargo.

Tanto fue el desconcierto que realizaron charlas a nivel nacional para explicar por qué de las renunciadas y porque se promocionaron a las personas, pero tanto fue el descaro de mentir a todos, que dijeron que existía un plan de carrera para esta persona, pero como empleado de Recursos Humanos puedo confirmar que no existe ninguno de esos planes, es mas no existe evaluación del desempeño, así que el único criterio fue el de la directiva para tomar estas decisiones.

La gente salió más molesta aun de estas charlas y desmotivada al ver esto, algunas se creyeron lo que se dijo pero la mayoría sabía que esto no está bien y que sólo vale la palabra y decisión de los de “arriba”.

Para ejemplificar el abuso de poder y saltarse las políticas empresariales está el siguiente caso: Un Gerente tenía que hacer un viaje a Guayaquil y luego a la ciudad de Cuenca, el procedimiento dicta que si no existen vuelos para el traslado tendrá que hacerlo por vía terrestre, pero en el caso de él decidió no hacerlo, así que tomó un vuelo de Guayaquil a Quito y de Quito a Cuenca para evitar ir por vía terrestre, se gastó más y se hizo esto porque es él quien autoriza los viajes, así que nadie dijo nada, entonces aquí queda demostrado como se saltan los procedimientos, y este es uno de varios ejemplos.

A mediados del año anterior surgió otro caso de abuso de poder, una persona que trabaja en el área de sistemas fue contratado para implementar un proyecto de ERP, cuando Mitsubishi ingresó dijeron que suspendan el proyecto así que este colaborador quedó sin funciones, por lo que lo más lógico era liquidarlo para que la empresa no siga perdiendo y tampoco el empleado, desde arriba dijeron que no se le debe pagar lo que es de ley que negocien y paguen menos, el empleado no aceptó así que buscaron la forma de sacarlo por visto bueno, así que estuvieron por lo menos un mes atentos si llegaba retrasado o incumplía algún procedimiento para llamarlo la atención a través de un memoradum, así que esta persona también se asesoró y estaba con abogado para poder defenderse, a la final él amenazó en demandar a la empresa y la Gerente de Recursos Humanos por acoso laboral y malas prácticas laborales, así que la empresa al final decidió pagar lo que era de ley y el empleado salió con su liquidación, pero esto demuestra que lo que dicen en los más altos niveles se hace, así sea que se vayan contra la ley.

El problema de la falta de participación se muestra en muchos reclamos del personal al momento de realizar su trabajo, un ejemplo es el proceso de pagos de gastos de viaje, esto inicia con la necesidad de que los colaboradores tienen que ir a otras ciudades a hacer el trabajo, así que las asistentes de las áreas llenan en un formato con el nombre del empleado, la fecha que va y hasta cuándo, qué va a hacer y debe tener las firmas del empleado y del jefe inmediato, con estos documento la asistente ingresa los datos en un sistema llamado share point, una vez terminado este trabajo, entregan estos papeles a la recepcionista quien es la encargada de ingresar los datos a un Excel para convertirlos en archivo plano para pasarlos al Coordinador de nómina y él a su vez ingrese en el sistema del Banco para ser pagado, la recepcionista y las asistente han hablado para cambiar este proceso y sea más fácil de hacerlo y no pase por tanto trabajo repetitivo y se usen otras herramientas, pero lamentablemente no han hecho caso y esto sigue, cada semana se repite este trabajo.

Otro caso es que existe un sistema para poder colocar comunicaciones o imágenes y se presenten en un televisor en el lobby de la empresa, en Guayaquil y Cuenca existían televisores pero fueron retirados, solo quedó en Quito, con el cableado surgió un problema por lo que la computadora no se conectaba al televisor, se señaló que debemos dar de baja ese sistema porque no es necesario además nos cobra 504 dólares mensuales por la licencia, no hicieron caso, el Gerente Financiero que vino a suplir al que se fue, indicó que de igual manera se retire esto pero tampoco se gestionó, alegaron que este sistema pertenece al hijo del anterior dueño de la empresa así que mejor esperar para quitarlo, se gasta dinero innecesario y no se hace caso a las recomendaciones dadas porque otra vez el interés y la decisión de los jefes esta sobre cualquier cosa.

Para terminar, otro problema que se ha presentado desde hace muchos años ha sido la estabilidad laboral, con el anterior estudio se identificó este factor de riesgo y se aplicó algunos planes de acción para hacer fijo al personal, pero lamentablemente el personal de montaje ha sido el más golpeado por esto, ya que ellos estaban en un carrusel de contratos (Anexo 2), luego la ley permitió el contrato por obra y todo el personal de montaje paso a esta modalidad, por lo que su estabilidad una vez más fue afectada, ellos pasan preocupados que el sector de la construcción pase por un mal momento ya que ellos se quedarían sin trabajo, esto ya paso antes, hubo un bajón en las construcciones y alrededor de 90 personas dejaron la empresa ya que no había obras para ellos, esto también es un tema de análisis y se propondrá un plan de acción para tratar de mitigar este estrés que sufre el personal de instalación.

## Planes de Acción

Los planes de acción son un paso fundamental para completar esta investigación, se deben realizar actividades correctivas y preventivas para eliminar, reducir y controlar los riesgos identificados, por esta razón cada actividad debe contar con el plazo a llevarse a cabo el plan, la designación de los responsables, los recursos humanos y materiales para su ejecución y los cronogramas correspondientes a cada plan.

De acuerdo con la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial (17) “señala que las personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas, instituciones e instancias públicas podrán adoptar las medidas de prevención e intervención que consideren necesarias conforme a los resultados obtenidos en la evaluación del riesgo psicosocial”. En la investigación presentada se tomó la iniciativa de realizarla según la realidad laboral de la empresa, sin embargo se consideró parcialmente el formato del Ministerio del Trabajo.

El programa de prevención de Riesgos Psicosociales del Ministerio del Trabajo tiene como objetivo prevenir y/o minimizar los riesgos psicosociales en personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas, instituciones e instancias públicas para mejorar las condiciones de trabajo y salud de las/los trabajadores y servidores. (Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial,7)

En el documento programa de prevención de Riesgos Psicosociales del Ministerio del Trabajo señala los objetivos específicos que son:

1. “Implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales con enfoque en medidas de prevención, promoción y educación, mediante la identificación, evaluación y control de los riesgos psicosociales para fomentar el bienestar físico, mental, social de las/los trabajadores y/o servidores, en los espacios laborales garantizando la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral. Con sus actividades:
  - a) Sensibilizar sobre la prevención de riesgos psicosociales establecido por personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas, instituciones e instancias públicas

- b) Socializar sobre el programa de prevención de riesgos psicosociales establecido por personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas, instituciones e instancias públicas
  - c) Aplicar a todo el personal de la empresa o institución un instrumento de evaluación de riesgo psicosocial que cuente con la validez y fiabilidad nacional o internacional.
  - d) Socializar a todos los colaboradores los resultados finales e identificar posibles medidas de prevención a ser implementadas conforme a los riesgos psicosociales identificados.
  - e) Estructurar y desarrollar un plan de acción con las medidas preventivas y/o intervención conforme a los riesgos psicosociales identificados en la evaluación.
  - f) Realizar el seguimiento a las medidas preventivas y/o intervención implementadas a fin de evidenciar la eficacia de las mismas.
2. Implementar acciones para garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación a las personas en el ámbito laboral, considerando sus condiciones particulares de salud, enfermedad y otras que pudieran incidir en su normal desempeño de actividades. Con sus actividades:
- g) Realizar talleres de sensibilización a todo el personal en temas relacionados a derechos laborales de grupos prioritarios y en condiciones de vulnerabilidad social, inclusión social, igualdad, lenguaje positivo y no discriminación en el ámbito laboral.
  - h) Estructurar y desarrollar un programa de prevención de VIH-SIDA, el programa deberá contener como mínimo las siguientes actividades:
    - Sensibilización: Definición, fisiopatología, signos y síntomas, medios de transmisión, tratamiento, prevención-promoción, consecuencias.
    - Promoción de la realización de la prueba de detección de VIH de manera voluntaria.
    - Difusión de canales de comunicación y/o asesoramiento de prevención y atención socio-sanitaria”

Para la presente investigación se llegó hasta la actividad e), ya que el objetivo es identificar y diseñar una propuesta correctiva y preventiva de los riesgos psicosociales.

Se propone mitigar los factores identificados de Participación/Supervisión y Margen de Acción de Control con un Plan de Comunicación Organizacional para lograr más

participación de los colaboradores y se prevengan más problemas originados de estos factores de riesgo psicosocial.

Mientras que para la injusticia laboral se propone incorporar la valoración de cargos, evaluación del desempeño y creación de un Departamento de Auditoría y finalmente para el personal de Montaje que se encuentra por contrato por obra, se propone que en caso de que exista una vacante en el área de mantenimiento ellos puedan ser promocionados.

Por lo que de acuerdo al programa de Prevención de Riesgos Psicosociales del Ministerio, se cumplieron con las actividades señaladas:

ACTIVIDADES	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20
1. Sensibilizar sobre la prevención de riesgos psicosociales establecido por personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas, instituciones e instancias públicas												
2. Socializar sobre el programa de prevención de riesgos psicosociales establecido por personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas, instituciones e instancias públicas												
3. Aplicar a todo el personal de la empresa o institución un instrumento de evaluación de riesgo psicosocial que cuente con la validez y fiabilidad nacional o internacional.												
4. Socializar a todos los colaboradores los resultados finales e identificar posibles medidas de prevención a ser implementadas conforme a los riesgos psicosociales identificados.												
5. Estructurar y desarrollar un plan de acción con las medidas preventivas y/o intervención conforme a los riesgos psicosociales identificados en la evaluación.												

**Gráfico 10: Actividades del Plan de Prevención del Ministerio del Trabajo**

## Comunicación Organizacional

Es necesario elaborar un plan de comunicación eficiente donde la empresa puede informar de forma rápida y eficaz cualquier situación que necesite transmitir a los colaboradores, adicional a esto apoyarse en plataformas tecnológicas para aprovechar el tiempo y usos de recursos.

Entonces se elaboró un plan de comunicación tratando de crear una forma más directa y rápida de brindar información a todos los colaboradores, utilizando

metodologías adecuadas y creando un entorno más amigable para los usuarios, pero por su puesto esto no queda solo en comunicar sino crear una doble vía donde también los colaboradores puedan proponer y establecer nuevos temas de análisis, y mejor aún si existen recomendaciones para mejorar el trabajo y tenga mayor participación en el labor que realizan. Se elaboró un plan de comunicación que puede estar sujeto a cambios. (Anexo 3)

Comunicación Organizacional	
<b>Plazo</b>	6 Meses (Julio a Diciembre del 2020)
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos
<b>Recursos</b>	Computadora, Cartelera, Hojas de Papel Bond, Software ( Publisher, Adobe InDesign, Scribus, Pivot Animator, Power Point, Visio, Twiins, Intranet)

Tabla 4: Plan de Acción: Comunicación Organizacional

CRONOGRAMA DEL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																													
N°	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Planificar las comunicaciones que se enviarán en la primera fase (Creando un hábito)	■	■	■	■																								
2	Enviar comunicaciones de acuerdo a la primera fase					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
3	Planificar e implementar la segunda fase de acuerdo a la metodología de las 6 dimensiones																	■	■	■	■								
4	Implementar Plan "recomiendo y mejoro"																					■	■	■	■				

Gráfico 11: Cronograma del Plan de Comunicación Organizacional

## Justicia Laboral

Es importante que en paralelo se trate este tema tan importante que puede ocasionar en mediano y largo plazo grandes problemas al personal, por esta razón se propone atacar ámbitos donde en realidad se nota y afecta al personal como es su salario, crecimiento laboral y por supuesto que exista equidad, empezando por cumplir las reglamentaciones y que nadie este encima de estos, así que se propone arrancar con una valoración de cargos para que exista una forma justa de pagar los sueldos a los

colaboradores de acuerdo a sus funciones y trabajo, segundo crear un plan de evaluación del desempeño para poder establecer promociones internas de una manera justa y eficaz y así apoye a futuros proyectos relacionados con Talento Humano y tercero proponer la creación de un Departamento de auditoría interna para que todos los procesos sean auditados y no exista abuso de poder por parte del personal que ocupa cargos altos, y transparentar cualquier anomalía existente en la empresa.

### Valoración de Cargos:

Iniciamos con la valoración de cargos que es un método que identifica las tareas y funciones que realiza un colaborador con el fin de comparar la exigencia que tiene su cargo dentro de la organización y establecer un salario justo que corresponda a esto.

Para esto utilizamos el método por puntos para establecer una forma de medición a las tareas y competencias que pueden establecerse en el cargo. Es así que vamos a utilizar el método HAY para realizar este trabajo, lo que se busca con esto es medir el contenido real del puesto de trabajo, con esto se puede crear una estructura más clara y obviamente pagar justamente para optimizar los recursos monetarios de la empresa y la gente sepa porque se le paga y que exista más equidad laboral.

Así que debemos empezar por los cargos y funciones que tiene cada una de ellas, para esto se debe analizar el manual de funciones, y de ser necesario actualizarlo ya que la última revisión se lo hizo en el 2018, así que es fundamental tener esta información a punto ya que de aquí nace todo el proceso de valoración, es importante establecer en “blanco y negro” cada función y no de forma teórica o lo que se piensa que se debería hacer en el cargo, es verdad que mientras se actualiza el manual se pueden corregir estas anormalidades, pero deben estar presentes las funciones que se realizan en el puesto de trabajo.

Este método permite comprender el puesto de trabajo con cuatro preguntas específicas, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace? Y ¿Cuál es su importancia en la organización?, así que analiza el contenido de trabajo y no las características personales del trabajador, aparte de diseñar y gestionar una política retributiva, este método tiene por objetivo también clasificar e identificar las diferencias entre los puestos y apoyar en la gestión del talento humano (Selección, planes de carrera, planes de formación, etc.)

Finalmente nos apoyamos en todo este sistema para realizar un ejemplo de análisis de cargo de Asistente de Recursos para mostrar cómo funciona esta herramienta y utilizarla. (Anexo 4)

Valoración de cargos	
<b>Plazo</b>	6 Meses (Julio a Diciembre del 2020)
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de Nómina y Asistente de Recursos Humanos
<b>Recursos</b>	Documento Manual de Funciones, Computadoras, Sistemas Informáticos Internos (Geenera, Google Drive)

Tabla 5: Plan de Acción: Valoración de Cargos

		CRONOGRAMA VALORACIÓN DE CARGOS																													
N°	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Actualizar Manual de Funciones	■	■	■	■																										
2	Elaborar los organigramas de cada Departamento					■	■																								
3	Puntuar las funciones de cada cargo							■	■	■	■	■	■																		
4	Elaborar el análisis salarial de cada cargo													■	■	■	■	■	■												
5	Establecer políticas salariales de acuerdo a la Metodología HAY																			■	■	■	■	■	■						

Gráfico 12: Cronograma Valoración de Cargos

### Evaluación del Desempeño:

Después de haber realizado el trabajo de valoración de cargos, y lograr más equidad en el medio laboral, es necesario para otros procesos de Recursos Humanos la Evaluación del Desempeño que es la herramienta para medir el grado de cumplimiento que tienen los colaboradores con respecto a los objetivos solicitados por la organización.

El objetivo es diseñar un programa de evaluación para determinar el rendimiento en las actividades diarias y el ajuste con la posición, de esta manera se puede identificar a los trabajadores con mejor desempeño, y puedan adquirir bonificaciones, planes de carrera o planes de sucesión dentro de la empresa. Por lo que se elaboró políticas y formato para arrancar una vez terminado en anterior trabajo. (Anexo 5)

Evaluación del desempeño	
<b>Plazo</b>	6 Meses (Julio 2020 a Diciembre del 2020)
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos
<b>Recursos</b>	Documentos Manual de Funciones y Valoración de Cargos, Computadoras, Sistemas Informáticos Internos (Geenera, Google Drive)

Tabla 6: Plan de Acción: Evaluación del Desempeño

		CRONOGRAMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																											
N°	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Identificar las competencias organizacionales	■	■	■	■																								
2	Establecer las conductas observables de las competencias organizacionales					■	■	■																					
3	Identificar las actividades esenciales y establecer medición de los mismos									■	■	■	■	■	■	■	■												
4	Elaborar políticas y forma de ejecución de la Evaluación de Acuerdo al Metodo HAY																	■	■	■	■								
5	Realizar Evaluación del Desempeño al personal de Recursos Humanos (Plan Piloto)																					■	■	■	■				

Gráfico 13: Cronograma Evaluación del Desempeño

### Creación de Departamento de Auditoría Interna:

Para tener mayor transparencia en los procesos y el mejoramientos de los mismos se propone crear un Departamento de auditoría interna, por lo que en primer lugar se define que es la auditoría interna: “es un sistema de control interno de la empresa y consiste en el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en una organización concreta para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos operativos y optimizar y rentabilizar el negocio” Accedido el 20 de febrero : <https://www.emprendepyme.net/auditoria-interna.html>

Es decir que los auditores internos tienen la posibilidad de controlar y analizar de manera más objetiva todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa y dar un

seguimiento actualizado a la gestión que se realiza. Debemos empezar con la estructura de este departamento por lo que hay que seguir algunos pasos que son:

- Identificar cuantas personas se necesitan este Departamento y realizar el perfil de cargo con la metodología HAY como antes se ha mencionado.
- Buscar asesoría de empresas o personas especializadas en auditoría para que apoyen en la creación de este departamento.
- Establecer los salarios de este personal y hacer un análisis de cuál va a ser el costo para la empresa (cálculos de nómina)
- Escoger un lugar físico en la empresa (Quito) para colocar la oficina de auditoría interna.
- Establecer otros gastos que incurran en la creación de este departamento como materiales de oficina, computadoras, software, etc.

Finalmente con estos pasos y con la aprobación de la directiva damos paso al Departamento de Auditoría Interna y con ello se planificará el trabajo que se debe analizar y llevar a cabo al fin de que sean cumplidas a cabalidad todos los procesos y procedimientos y en caso de encontrar anomalías (que existirán de seguro) corregirlas.

Creación del departamento de auditoría interna	
<b>Plazo</b>	6 Meses (Julio a Diciembre del 2020)
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero, Coordinador de Nómina, Asistente de Recursos Humanos y Asesores externos.
<b>Recursos</b>	Documentos Manual de Funciones y Valoración de Cargos (para la creación de los nuevos cargos), Computadoras, Sistemas Informáticos Internos (Geenera, Google Drive)

**Tabla 7: Plan de Acción: Creación del Departamento de Auditoría Interna**

CRONOGRAMA DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA																													
N°	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Identificar el personal que se necesita para el departamento y realizar el perfil de cargo con la metodología HAY	■	■	■	■																								
2	Buscar asesoría de empresas o personas especializadas en auditoría para que apoyen en la creación de este departamento.					■	■																						
2	Establecer los salarios del personal y hacer un análisis de cuál va a ser el costo para la empresa (cálculos de nómina)							■	■	■	■																		
3	Establecer otros gastos que incurran en la creación de este departamento como materiales de oficina, computadoras, software, etc.											■	■	■															
4	Implementar el Departamento de Auditoría y planificar el trabajo a realizar															■	■	■	■	■	■								

Gráfico 14: Cronograma de la Creación del Departamento de Auditoría Interna

### Cambio de área al personal montaje

A pesar de que los cuestionarios no mostraron resultados negativos con respecto a la estabilidad laboral, en las entrevistas y comentarios al personal de montaje, tienen la incertidumbre si en algún momento pueden perder su trabajo, ya que la mayoría de ellos se encuentran con contrato por obra, si no hay obras ellos simplemente se quedan sin empleo. Así que se propone que el personal de montaje tenga la oportunidad de pasar al área de mantenimiento (ya que ellos manejan contrato a plazo fijo y a los tres meses pasan a ser indefinidos si cumplieron adecuadamente su trabajo) en caso de que existan vacantes, además el reglamento interno de la empresa sugiere hacer este trabajo:

*Artículo 12.- VACANTE.- En caso que se produzcan vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa los cubrirá con sus propios trabajadores luego de efectuarse un concurso de merecimientos. De no calificar ninguno de los trabajadores, quedará facultada de elegir libremente.*

Por lo tanto, es posible de que en caso de que se abran vacantes en el área de mantenimiento puedan aplicar para estos puestos y con ello puedan tener la posibilidad de convertirse en personal indefinido, además ellos ya contarían con un conocimiento de

los equipos y su funcionamiento, adicional ya conocen la dinámica de la empresa por lo que sería más fácil su capacitación e integración al grupo de trabajo. Finalmente se puede aprovechar la elaboración de la herramienta de Evaluación del Desempeño para de esta manera escoger a las personas que mejor rendimiento tengan y sea un punto a tomar en cuenta al momento de elegir a la persona idónea.

Promoción personal de montaje	
<b>Plazo</b>	2 Meses
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Instalación, Coordinador de Nómina, Asistente de Recursos Humanos.
<b>Recursos</b>	Documentos Manual de Funciones, Computadoras, Sistemas Informáticos Internos (Geenera, Google Drive), pruebas de conocimientos (elaborados por el área de Mantenimiento), pruebas Psicométricas.

Tabla 8: Plan de Acción: Promoción Personal de Montaje

CRONOGRAMA DEL CAMBIO DE ÁREA DEL PERSONAL DE MONTAJE																									
N°	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaborar política de promoción interna del personal de montaje a mantenimiento	■	■	■	■																				
2	En caso de existir vacantes realizar selección interna					■	■	■																	

Gráfico 15: Cronograma cambio de área del personal de montaje

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Se identificó los riesgos psicosociales presentes en los trabajadores de COHECO S.A. y se diseñó propuestas correctivas para mitigarlos (Plan de comunicación, justicia laboral y promoción interna del personal de Montaje al área de Mantenimiento).
- De acuerdo a las orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo, se realizó la triangulación de datos por lo que se escogieron tres herramientas: a) Cuestionario FPSICO 4.0., b) Cuestionario Ministerio del Trabajo y c) Entrevistas y grupos focales.
- Los riesgos psicosociales atentan e influyen directamente en la salud psíquica y/o físicamente de las personas, y más aún atentan contra sus derechos como ser humano, por esta razón es importante identificar a tiempo, tomando medidas oportunas evitando un malestar en las personas.
- Se investigó algunos instrumentos para la identificación de los riesgos psicosociales y se escogieron los cuestionarios FPSICO 4.0., y del Ministerio del Trabajo del Ecuador, estos se complementaron con entrevistas y de esta manera ayudaron a determinar la situación actual de la empresa y reconocer los factores más desfavorables para la salud de los colaboradores de manera puntual y objetiva; con el fin de crear propuestas para mitigar estos riesgos, y sobre todo plantear planes de acción correctivos; los cuales serán depurados continuamente.
- Existe dos factores desfavorables que arrojaron los cuestionarios: Supervisión/Participación y Margen de acción y control la mayoría del personal de COHECO, lo que afecta de forma integral a la salud del personal.
- A pesar de que no se identifican en los cuestionarios, se presentaron problemas más allá de estos dos factores antes mencionados, con las entrevistas y varios comentarios pudimos identificar que existe preocupación por la falta de comunicación, el abuso de poder y específicamente el personal de montaje con la inseguridad en el futuro.

- El acoso laboral no es igual que el abuso del poder, en la empresa no se ha registrado ni se ha visto conductas de acoso, pero si se ve y la gente nota un abuso de poder por parte de algunos colaboradores que se aprovechan de sus cargos para beneficio de ellos mismos y/o la empresa.
- Falta mucho trabajo por realizar en cuanto a Talento Humano, debido a que falta muchas metodologías por implementar en la empresa como la validación de cargos, evaluación del desempeño, plan de carrera, etc.
- A través de este proyecto se pretende generar cambios y reflexiones dentro de la institución; por lo que este proyecto tiene la finalidad de promover y realizar cambios a nivel integral, de modo que se debe tomar en cuenta que los cambios llevan tiempo instaurarlos y adaptarse a ellos.

### **Recomendaciones**

- Aplicar las propuestas correctivas de intervención planteadas en este proyecto con el objetivo de mitigar los riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores de COHECO.
- Recursos Humanos debe hacerse cargo de los proyectos para lograr mitigar los riesgos que pueden estar perjudicando al personal de la empresa.
- Se recomienda que el personal de instalación sea tomado en cuenta para ocupar cargos de mantenimiento y puedan contar con estabilidad laboral.
- El abuso de poder es un problema silencioso y que muchos temen denunciarlo, por lo que se recomienda que el sindicato esté atento ante reclamos de sus trabajadores para exigir a la empresa cambios que sean necesaria para el bien de todos.
- A través de este proyecto se pretende generar cambios y reflexiones dentro de la institución; pero es necesario la exigencia y trabajo por parte de Recursos Humanos y la Unidad de Seguridad con el objetivo de evitar accidentes, incidentes o enfermedades ocupacionales.

- La empresa no cuenta con una metodología de evaluación del desempeño, por lo que se recomienda implementarlo de acuerdo al plan de acción propuesta en esta investigación.
- Los momentos que atravesamos actualmente en el mundo y en especial en nuestro país es bastante crítico (pandemia), muchas empresas han quebrado, el desempleo se ha incrementado y muchas personas han fallecido por causa del virus, por lo que se recomienda estar atentos y abrir más canales de comunicación para que las personas puedan pedir ayuda de ser necesario. Los nuevos métodos de trabajo como el teletrabajo deben ser tomados en serio, por lo que se debe planificar y dar todas las facilidades al trabajador.
- Ahora la economía pasa por un momento muy difícil, por lo que en COHECO no es la excepción, así que debe tomar en cuenta muchos gastos innecesarios que tiene, para que de esta manera no afecte a la economía de sus colaboradores.



## Lista de Referencias

- Altamirano, Patricio. (2008). Diseño de una propuesta para la asignación de puestos en la Unidad de Vigilancia Norte (UVN) de la ciudad de Quito, para el mejoramiento de la calidad y productividad en el trabajo. (Disertación de Tesis). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Báez Carmen, Moreno Bernardo. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid-España. Universidad Autónoma de Madrid.
- Bernard B. (1997). A critical review of epidemiologic evidence for work-related musculoskeletal disorders of the neck, upper extremity, and low back, U.S. Department of Health and Human services. Centers for Disease Control and Prevention. (NIOSH) National Institute for Occupational Safety and Health. Cincinnati, OH: DHHS (NIOSH).
- Buendía, José. (1998). Estrés Laboral y Salud. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid.
- Campos, Gustavo. (2008). Seguridad Ocupacional. Editorial Riobook. Primera Edición. Ecuador.
- Cabaleiro, Víctor. (1967). Prevención de riesgos laborales: guía básica de información a los trabajadores en prevención de riesgos laborales. España.
- Calle, Ramiro. (2000). ¡Otra vez lunes! Técnicas para superar el estrés laboral, Ediciones Oberon. Madrid.
- Cevallos Carolina, De la Torre Isabel (2003). Investigación sobre la influencia de los factores de inteligencia emocional en el área de Ventas, (Disertación de Tesis). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Cirujano. A. (2000). La evaluación de riesgos laborales. Mapfre Seguridad.
- Código del Trabajo <http://www.mrl.gob.ec>
- Constitución de la República del Ecuador Asamblea Constituyente del año 2008.
- Cordero Saavedra, L. (2002). El acoso moral u hostigamiento psicológico en el trabajo. Un problema laboral con incipiente respuesta jurídica. *Revista Española de Derecho del Trabajo*.
- Enciclopedia de Seguridad y Salud en el trabajo, recuperado de: [http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/enciclo/general/contenido/tomo2/34.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/enciclo/general/contenido/tomo2/34.pdf)

- El Parlamento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo recuperado de <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D584.htm>)
- Estrella D y Reinoso M (2013), Identificación y Diseño de una propuesta correctiva de los Riesgos Psicosociales en los Trabajadores de empresa Coheco S.A. Quito.
- Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas, Bernardo Moreno Jiménez y Carmen Báez León, recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>.
- Fidalgo, M Nogareda. (2006). *Psicosociología del Trabajo*, INSHT, Torrelaguna, Segunda Edición.
- Formanchuk y Asociados (2018). *Como diagnosticar, planificar y medir la comunicación interna*.
- Fornés, J. (2002). *Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral*. Enfermería Global.
- Gyarmati, Gabriel, *Hacia una teoría del Bienestar Psicosocial*, Editorial, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid.
- (2005). *El Síndrome de Quemarse por el trabajo (Burnout)*, Ediciones Pirámide, Madrid
- Gómez Etxebarria, Genaro. (2012) *Manual para la formación en prevención de riesgos laborales*, Barcelona- España.
- González de Rivera, J, (2002) *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid, Espasa Calpe,
- González Rodríguez; V.M. y González Correales. (2004). *El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*. Madrid.
- González, Agustín. (2009). *Manual para la Prevención de Riesgos Laborales en las Oficinas*. FC Editorial. España.
- Jaramillo Iza, Tatiana Paulina (2009). *Diagnóstico y propuesta de un proceso de evaluación de riesgos psicosociales en una planta de tratamiento de agua*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales, Recuperado de [www.UGT.es](http://www.UGT.es)

- Luceño L. (2005). Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Construcción y validación del Cuestionario Multidimensional DECORE*. Madrid
- Meseguer de Pedro, M.; Soler Sánchez, M.I.; García-Izquierdo, M.; Sáez Navarro, M.C. y Sánchez Meca, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo como predictores del mobbing.
- Ministerio de la Protección social (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Colombia
- Moncada S, Llorens C y Andrés R (Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud-ISTAS), Moreno N (CCOO de Catalunya) y Molinero E (Departament d'Empresa i Ocupació, Generalitat de Catalunya) (2014) Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas
- Moreno, Bernardo, Báez Carmen. Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. España, Universidad Autónoma de Madrid,
- Muchinsky, Paul. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*, Editorial Thomson.
- Naranjo Benavides, Francisco. (2000) *Primeros pasos para un experto en prevención de riesgos laborales*. Tébar. Madrid, España.
- Neffa Julio. (2015). *Los Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Argentina
- OIT, 2009 Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2009, INFORMACIÓN sobre seguridad y salud en el trabajo recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_105149.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_105149.pdf)
- Organización Internacional de Trabajo. (2009) Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_105149.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_105149.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <http://www.who.int/es/>
- Peiró, J.M, (2006). *El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva*. Sección Técnica, INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Pizarro Antón Hortensio (2012). Los Factores de riesgo laboral de naturaleza psicosocial en el ambito de Instituciones Penitenciarias: gestión y prevención.

- Ruiz, Carlos. (2006). Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Editorial Masson. España.
- Secretaría de Acción Sindical, Salud Laboral y Medio Ambiente de Aragón, (2015).
- Spector Paul. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. Manual Moderno. Segunda edición. México.
- Valverde Mireia. (2001). Comportamiento Humano en la Organización, editorial UOC.
- Vergara Jorge. (2004). Fundamentos para un análisis psico-social, Universidad de Santo Tomás, Bogotá – Colombia.
- Villaruel Vizcaino Mayra. (2011). Diagnóstico de Factores Psicosociales presentes en los empleados que trabajan en el área de Producción Quito del Grupo Corporativo Sic - Contact Center – Ecuador y su incidencia en el estrés laboral negativo.
- Warr, P.B. (1987). Work, Unemployment and Mental Health, Oxford: Clarendon.
- Williams Stephen y Cooper Lesley. (2002). Manejo del estrés en el trabajo. Editorial Manual Moderno. Inglaterra.

## Anexos

### Anexo 1: Preguntas adicionales en el cuestionario FPSICO 4.0.

 GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL	 insst <small>Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el trabajo</small>	<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES</b>
---	---	--	--

---

**1.. Área o departamento a la que perteneces**

Montaje	<input type="checkbox"/>	1
Mantenimiento	<input type="checkbox"/>	2
Ajuste	<input type="checkbox"/>	3
Control de calidad	<input type="checkbox"/>	4
Laboratorio	<input type="checkbox"/>	5
Posventa	<input type="checkbox"/>	6
Ventas	<input type="checkbox"/>	7
Logística/Bodega	<input type="checkbox"/>	8
Contabilidad	<input type="checkbox"/>	9
IT	<input type="checkbox"/>	10
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	11
USSA	<input type="checkbox"/>	12

**2.. Edad**

Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>	1
Entre 26 y 35	<input type="checkbox"/>	2
Entre 36 y 45	<input type="checkbox"/>	3
Entre 46 y 55	<input type="checkbox"/>	4
Mas de 55	<input type="checkbox"/>	5

**3.. Años de Servicio en Coheco**

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	1
De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	2
De 4 a 8 años	<input type="checkbox"/>	3
De 8 a 12 años	<input type="checkbox"/>	4
Mas de 12 años	<input type="checkbox"/>	5

## **Anexo 2: Análisis de contratación del personal hasta el año 2016**

En el año 2013 la empresa COHECO S.A. en la matriz Quito llevo a cabo este estudio para determinar qué factores de riesgos psicosociales se encuentran presentes en la empresa y entre los 21 factores, situándose en el tercer lugar fue inseguridad en el futuro que de acuerdo a la herramienta utilizada ISTAS21(2011) define a este a factor como:

*“La preocupación por el futuro en relación a la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales, estabilidad del empleo, las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral y con la amenaza de empeoramiento de condiciones de trabajo.”*

Un 56,77% de los trabajadores estaban preocupados por este aspecto, es decir más de la mitad del personal de Quito estaba con la incertidumbre de que podía suceder con su empleo y como pueden verse afectados por ello.

En el 2015 se realizó este mismo estudio a nivel nacional generando resultados en el mismo factor de riesgos de 52,8%, se puede interpretar de igual manera que más de la mitad de los colaboradores de la empresa tiene una preocupación que genera estrés y esto afecta a un sin número de aspectos en su vida laboral, social y familiar. Sin embargo, a pesar de estos resultados nunca se tomó en consideración establecer una política para incorporar a los colaboradores a un contrato indefinido.

Pero lamentablemente muchos empleadores y en este caso específico COHECO S.A. no concuerdan con estas reformas y leyes, buscan cualquier forma para evitar que sus trabajadores sean parte de la nómina indefinida de la empresa, por diferentes aspectos como pueden ser:

- La gente no sea parte de un sindicato
- Que exista “malos” colaboradores en su nomina
- Que exista menos personal con beneficios de contrato colectivo
- Evitar pagar mayores impuesto o gastos de ley (Pago al IESS)

Ahora se revisará diferentes aspectos de la empresa COHECO S.A., para entender de mejor manera el caso de la falta de estabilidad laboral para los colaboradores, la empresa nació en el año de 1972 y desde 1977 se dedica a la instalación, mantenimiento, modernización, renovación de ascensores, escaleras, rampas eléctricas (marca Mitsubishi) y a la implementación de sistemas de acceso de seguridad a edificios. Los

equipos se encuentran en grandes construcciones como: centros comerciales, instituciones públicas, privadas, entre otros.

La empresa se compone de dos áreas primordiales que son: Instalación y Mantenimiento de los equipos Mitsubishi, ambas vienen a constituir el giro del negocio. Además, se encuentra el área de Laboratorio el cual instala los mecanismos de acceso a los ascensores. Para que este proceso se lleve a cabo, existen otras áreas tales como: Ventas, Logística y Postventas. La primera está encargada de vender los productos; la segunda se concentra en la importación y la nacionalización de los equipos, y la tercera lleva a cabo la fidelización de los clientes, se suman los Departamentos de Apoyo, encabezados por: Recursos Humanos, IT (Sistemas) Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente y Contabilidad.

El 80% de los colaboradores en la empresa pertenece al área técnica, ellos tuvieron una forma peculiar de contratación, se implementaron diferentes formas de contratación como por horas, eventual y a plazo fijo, este último empezó en el año 2008 y será tema de análisis en este ensayo.

El contrato a plazo fijo se define como:

*Aquel en que el empleador y trabajador han fijado un plazo de duración mínimo del contrato de trabajo no menor de un año ni mayor de dos años, no renovables de acuerdo con el artículo 14 del Código de Trabajo.*

*Artículo 184: en los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido.*

Como lo señala la ley este contrato no podía exceder de un tiempo determinado ya sea de un año o dos de acuerdo al trato convenido entre empleado y empleador, pero es aquí donde la mala práctica que ha perjudicado a muchos colaboradores de la compañía se realizó, ya que al terminarse este contrato la empresa decidía si seguir o no con el colaborador, en caso de no seguir con el trabajador se lo notificaba el desahucio y se realizaba el trámite de la liquidación, en caso de que si continuará, se realizaba un proceso que no era favorable para el trabajador, porque la empresa exigía que renunciará y a los

quince días regrese para firmar un nuevo contrato a plazo fijo (de uno o dos años, de acuerdo al último contrato) y de esta manera no hacer estable al empleado.

Por este carrusel de contratos pasaron gran cantidad de colaboradores, algunos llegaron hasta 8 años en esta forma de contratación, y algunos no llegaron a ser personal indefinido ya que en los últimos años se cambió este método y se implementó una contratación por obras, es así que muchos colaboradores llevan años trabajando en la empresa y no son todavía parte del personal indefinido.

El discurso que se utilizaba era simple pero perjudicial para el empleado, se decía que era política de la empresa, que no podían hacerse indefinidos y que tenían que firmar la renuncia caso contrario se realizaba el desahucio y la persona se quedaban sin empleo, bajo el temor y muchas veces ignorancia de los trabajadores ellos excedieron a este sistema, a pesar que ellos estaban conscientes que no era la forma correcta de actuar de la empresa, pero era eso o quedarse sin un sustento para ellos y sus familias. A pesar de que existe un sindicato, nunca realizó ninguna protesta ante estos actos que iban contra los derechos de las personas, todos callaron y nadie protesto, y al firmar su renuncia y su liquidación aceptaban legalmente este atentando. De esta forma anti ética la empresa no tenía muchas personas indefinidas en su nómina.

Muchos de estos trabajadores que estuvieron bajo este sistema siguen trabajando en la empresa, algunos ya son indefinidos pero pocos años entre 3 o 4 años cuando en realidad ya están laborando para COHECO alrededor de 8 a 10 años, o personas que no son indefinidas y trabajan bajo la modalidad de contratos por obra.

Para comprender de mejor manera el perjuicio que ha existido por la falta de estabilidad a los colaboradores de la empresa, se analizará el caso de un colaborador que ingreso a trabajar en el año 2006 y que hasta la actualidad labora en la organización sin contrato indefinido.

No se brindará el nombre de esta persona, solamente se lo llamará Luis B. para precautelar el anonimato del mismo, adicional a esto todos los datos recabados son tomados del área de nómina, debido a que mi persona tiene acceso a los mismos y puedo garantizar que son verídicos y se encuentran en el historial del empleado.

Se analizará cómo fue perjudicado monetariamente a través de esta mala práctica:

El Sr. Luis B. ingresó a la empresa el 13 de noviembre del 2006 con contrato eventual, al terminar en el año 2007 se realiza un contrato por horas, y luego dos contratos más por obra, nuevamente por horas y finalmente uno eventual, así hasta llegar al primero de febrero del 2011 donde se firma el primer contrato a plazo fijo de un año, este contrato terminó el 31 de enero del 2012 y Luis. B. tenía que hacerse indefinido o bien realizar el desahucio para ya no contar con sus servicios pero lamentablemente firmó su renuncia y al cabo de 15 días regresó para firmar otro contrato a plazo fijo de 2 años, se reintegró el 16 de febrero del 2012 hasta 15 de febrero del 2014, se realizó el mismo mal procedimiento y firmó un contrato desde 5 de marzo del 2014 hasta el 4 de marzo del 2015, y después de esto entró a una modalidad de contratos por obra, dejándolo sin estabilidad laboral.

En la tabla que se encuentra a continuación se puede observar cómo se afectó monetariamente a Luis B. al momento que no tuvo estabilidad, en sus vacaciones, decimos y fondos de reserva.

CONTRATO	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS NO LABORADOS	PAGOS NO REALIZADOS POR RENUNCIA DE COLABORADOR					
				SUELDO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
FIJO (12 MESES)	1/2/2011	31/1/2012							
FIJO (24 MESES)	16/2/2012	15/2/2014	15	157.50	13.13	12.17	6.56	13.13	202.48
FIJO (12 MESES)	5/3/2014	4/3/2015	17	280.33	23.36	16.72	11.68	23.36	355.45
TERMINACIÓN POR OBRA	23/3/2015	13/5/2015	19	378.14	31.51	18.68	15.76	31.51	475.60

También están presentes los valores que no se pagó al IESS por parte del colaborador y del empleador durante el tiempo que no trabajó Luis B. por su renuncia:

CONTRATO	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS NO LABORADOS	VALORES IESS COLABORADOR	VALORES IESS PATRONAL	TOTAL NO PAGO A IESS
FIJO (12 MESES)	1/2/2011	31/1/2012				
FIJO (24 MESES)	16/2/2012	15/2/2014	15	14.73	19.14	33.86
FIJO (12 MESES)	5/3/2014	4/3/2015	17	26.21	34.06	60.27
TERMINACIÓN POR OBRA	23/3/2015	13/5/2015	19	35.73	45.94	81.68

Finalmente, el pago de utilidades proporcional que no se paga en los días que el colaborador no trabajó por renunciar:

	Utilidad Proporcional				
UTILIDADES	Dias	Cargas	10%	5%	Total
2011	347,00	3,00	412,26	356,13	768,39
2012	345,00	3,00	483,30	460,70	944,00
2013	360,00	3,00	686,84	669,11	1.355,95
2014	341,00	3,00	627,32	631,94	1.259,26
2015	340,00	3,00	801,76	816,66	1.618,42

	Utilidad Completa					
UTILIDADES	Dias	Cargas	10%	5%	Total	Diferencia
2011	360,00	3,00	427,71	369,47	797,18	<b>28,79</b>
2012	360,00	3,00	504,32	480,72	985,04	<b>41,04</b>
2013	360,00	3,00	686,84	669,11	1.355,95	-
2014	360,00	3,00	662,27	667,17	1.329,44	<b>70,18</b>
2015	360,00	3,00	848,92	864,69	1.713,61	<b>95,19</b>
					Total	<b>235,20</b>

Como se puede observar en el primer cuadro esta la utilidad que recibió una persona que no era indefinida y en el segundo cuadro los valores de una persona que contaba con estabilidad, cuando calculamos la diferencia se puede observar el dinero que no se paga en los días que quedó sin trabajar Luis B. y que llega a un total en todos los años de estar bajo esta modalidad de \$235.20 dólares.

Desde el año 2011 hasta el 2015 este colaborador fue afectado con un total de \$1268.73 en varios valores (vacaciones, fondos de reserva, décimos y utilidades) que no se pagaron debido a que no era personal estable, sin contar lo que tampoco se pagó al IESS ya que el renunció y caso de ser estable él y el empleador debían pagar.

Pero no solamente tuvo esta afectación, no pudo contar con los beneficios del contrato colectivo y como señala el mismo acuerdo del décimo tercer contrato colectivo de la empresa:

***Art. 4 Trabajadores Amparados.** - El presente contrato colectivo ampara a los trabajadores y a los que en el futuro ingresaren a la empresa adhiriéndose al pacto colectivo. Art 36 de la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, el cual determina: “El contrato colectivo ampara a todos los trabajadores de una entidad o empresa sin ningún tipo de discriminación sean o no sindicalizados.*

**Art 6.- Excepciones.** - Se exceptúan del amparo al que se refiere el artículo anterior aquellos trabajadores con contratos especiales, **plazo fijo**, a prueba, eventuales, de temporada, ocasionales, de obra cierta, de aprendizaje; los funcionarios que ostenten cargos de Presidente, Gerente General, Gerentes Departamentales, Jefes Departamentales, Jefes de Ingeniería, Abogados, Socios y todos aquellos comprendidos en los artículos 36 y 308 del Código del Trabajo.

Como se señala en este contrato colectivo, todos aquellos que estén bajo una modalidad de contrato a plazo fijo no puede contar con estos beneficios, y los beneficios que señala este contrato son:

**Art.17.- Subsidios.**- La Empresa se compromete a pagar los siguientes subsidios:

- a) **Antigüedad.**- La empresa reconocerá una bonificación anual de \$6.00 por cada año de servicio, como subsidio de antigüedad. Para hacerse acreedor a este subsidio el trabajador deberá cumplir cuatro años de servicio.

*Este subsidio será pagado a los trabajadores cuando hagan usos de sus vacaciones anuales, antes de salir de salir de las mismas.*

- b) **VACACIONAL.** - Se establece una bonificación vacacional para todos y cada uno de los trabajadores en la cantidad de \$30 dólares americanos, durante el presente contrato a ser cancelados antes de que los trabajadores salgan a sus vacaciones.
- c) **MATRIMONIAL.** - Al trabajador que contrajese matrimonio se le concederá tres días de permiso remunerado y una ayuda equivalente a \$100 dólares americanos, por una sola vez.
- d) **PARTO.** - La empresa concederá una bonificación de \$300.00 dólares americanos por cada carga hasta el número de dos, por cada trabajador.

#### **BONIFICACIONES GENERALES**

**Art. 20.- BONIFICACIONES POR RETIRO VOLUNTARIO.**- Considerando que COHEO S.A., garantiza estabilidad laboral a todos los trabajadores que se distinguen por un excelente desempeño en forma permanente y continua, en caso de separación voluntaria, la empresa entregará al trabajador que presente su carta de renuncia, el 75% de su último sueldo mensual por cada año de servicio y hasta un monto total de \$12,043.50 dólares americanos, y adicionalmente reconocerá la bonificación prevista en el Art. 185 de Código del Trabajo.-

*Para que un trabajador pueda hacerse acreedor a este beneficio deberá cumplir:*

*Tener en la empresa un tiempo acumulado de servicio de por lo menos 7 años; así, un trabajador con ocho años de antigüedad que presente su renuncia voluntaria se hará acreedor a la bonificación del presente artículo que será calculada multiplicando su sueldo vigente por 75% por 8 años, y así en adelante.*

En este el último artículo se puede observar la importancia de la antigüedad en la empresa que cuenta desde el primer contrato que luego pasa a ser indefinido, por ejemplo, Luis. B si renunciara a la empresa no podría hacerse acreedor a este bono a pesar de que ha trabajado más de 10 años en la misma debido a la estabilidad que la empresa no le proporciona.

Además, existen otros perjuicios que este colaborador sufrió como la falta de atención en los centros de salud del IESS tanto para él como para su familia ya que la falta de continuidad afectaba este derecho, cuando dejaba de trabajar por renunciar a la empresa él no podía ser atendido. También si él requería de un préstamo en el BIESS no podía hacerlo porque necesita aportaciones continuas y no las tenía por la falta de estabilidad.

Como se puede ver, son muchas las privaciones que esta persona pasó por falta de estabilidad a causa de estas malas prácticas, este es el análisis de un solo caso, existieron muchos más como se puede observar en el siguiente gráfico, el número de personal que existía en la empresa desde el 2011 al 2015 y cuántas de ellas estaban bajo esta modalidad de contratos a plazo fijo:

<b>AÑO</b>	<b>NOMINA TOTAL</b>	<b>NOMINA A PLAZO FIJO</b>
2011	438	317
2012	509	364
2013	577	407
2014	620	433
2015	640	458

Más de la mitad de los trabajadores de COHECO estaban en contrato a plazo fijo y no tenían estabilidad, como se señaló antes, muchos de ellos pasaron a modalidad de contrato por obra sobre todo el área de montaje, después de las nuevas reformas a la ley laboral el personal restante o personal nuevo que ingresaba se contrataba a prueba de 90 días y automáticamente pasan a ser indefinidos si su calificación por parte del jefe inmediato ha sido buena y favorable para el colaborador.

Existen 5 casos puntuales en la matriz de Quito de personas que ya trabajan más de 10 años y no son estables, se pudo hablar con ellos e indican que tienen temor de que un día les digan que no hay más obras y que pueden perder sus empleos, y muchos colaboradores que ya son indefinidos pero llevan aproximadamente 3 años de estabilidad a pesar de que ya trabajan alrededor de 8 años para la compañía.

Por lo que el caso del Sr. Luis B. es apenas uno de cientos de personas que se perjudicó por la falta de estabilidad y la mala práctica en la forma de contratación, pero nadie nunca dijo nada, nadie se quejó y todos aceptaron al firmar una renuncia.

Es lamentable que a pesar de tantos años de lucha de parte de sindicalistas y grupos de trabajadores que han buscado la equidad y justicia laboral, todavía existen maneras poco éticas para perjudicar al más débil que es el colaborador, quien es el que genera la fuerza de trabajo y las grandes ganancias para el poder capitalista. El poder sigue y seguirá siendo poder, como se verificó en este caso, se le decía al trabajador o firmas la renuncia o el desahucio, tu elijes, y que más podía hacer él si no tenía otra fuente de ingreso, simplemente agachar la cabeza y aceptar lo que diga el patrón.

Y por supuesto los tratados internacionales, leyes y reformas estaban allí pero siempre se busca la manera de incumplirlas a favor del empleador, a favor del más fuerte, a favor del dueño de capital y más si pertenece al sector privado y considerando que no se tiene apoyo del sindicato no quedaba más que aceptar el abuso y explotación que hasta ahora se puede ver reflejado. A pesar que el personal que cumplía con el plazo fijado debía ser estable no se realizó y se lo dejó en esta incertidumbre de la falta de estabilidad afectando así sus derechos y bienestar personal y familiar.

A pesar de que se realizaron reformas a las leyes laborales, algunas de estas no subsanan esta falta de estabilidad, así el contrato por obra, el 30% de los trabajadores en COHECO pertenece al área de montaje donde muchos de estos trabajan bajo este contrato, es legal y no se atenta contra ninguna ley pero no se garantiza el contrato indefinido en esta modalidad, y muchos de estos colaboradores están solicitando ingresar al área de mantenimiento ya que allí si existe mayor estabilidad. Mostrando así su preocupación por la falta de empleabilidad en un futuro y más con la crisis económica que se está suscitando.

A pesar de este panorama que todavía no es favorable para el trabajador, se sigue luchando para abolir estas explotaciones y malas prácticas de ciertos empleadores que lo único que hacen es perjudicar a la mayoría de la población, esperando así que un día las condiciones para todos sean más equitativas y justas.

### **Anexo 3: Plan de comunicación 2020**

#### **1. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos para informar y comunicar datos importantes concernientes a la organización.

#### **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todo el personal de la empresa.

#### **3. DEFINICIÓN**

**3.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** Es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. La comunicación corporativa puede ser interna, es decir, basado en relaciones dentro de la organización; o externa, dirigida a distintos públicos fuera de la organización.

#### **1. RESPONSABLES**

**Verificación de cumplimiento:** Gerente de Recursos Humanos

**Cumplimiento:** Analista de Recursos Humanos

#### **5. DESARROLLO**

Con el propósito de establecer e incorporar en la cultura organizacional un esquema de comunicación interna, se realiza este plan basado en dos fases:

1. **Creando un hábito:** En esta primera fase se busca que tanto el personal de la organización como los asistentes de recursos humanos creen un hábito de informarse e informar periódicamente temas de importancia concernientes a COHECO, o temas que pueden mejorar la productividad, entre otros temas.

Para esto se realizará un análisis de los diferentes temas a tratar y los medios para comunicar los mismos.

#### **TEMAS A TRATAR**

- Filosofía Empresarial
  - o Misión
  - o Visión

- o Valores
- o Dimensiones de Servicio.
- Políticas
  - o Uso de Uniformes, Credenciales
  - o Uso de herramientas
  - o Políticas de Seguridad
  - o Uso de Twiins
- Preguntas Frecuentes
  - o Cálculo de horas extras
  - o Trámites del IESS, Banco Pichincha, Supermaxi.
  - o Pérdida o robo de: Credencial, Uniformes, Herramientas
  - o Faltas: Certificados, Días de licencia, etc.
  - o Gastos de Viaje
  - o Anticipos de Sueldo
- Cambios solicitados por Mitsubishi (Manual de Cumplimiento)
  - o Código de Ética
  - o Políticas Anticorrupción
  - o Políticas Antimonopolio
  - o Valores Corporativos Mitsubishi
  - o Complains
- Temas de Interés
  - o Cambio de Horarios o Información de Festividades (Navidad, Coheco Sano, etc.)
  - o Cambios en el código del trabajo
  - o Posturas correctas e incorrectas en el trabajo, etc.

*\*Al final de este documento se encuentra preguntas guía para desarrollar estos temas*

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

***Twiiins/Intranet:*** La primera herramienta es un intranet de Recursos Humanos para administrar estos temas y todos los colaboradores tienen acceso a la misma, y la segunda es una plataforma en desarrollo para tratar otros temas relacionados a la organización, por lo que a través de estas plataformas se enviarán comunicaciones de los temas señalados anteriormente, aprovechando el acceso de que todas las personas tienen a Twiins, se

facilita el trabajo de informar. Podemos aprovechar esta herramienta para enviar videos relacionados a los temas que se desean comunicar, para que tengan también un impacto emocional.

***Comunicaciones Impresas:*** Este tipo de medio está orientado sobre todo para el personal administrativo, debido a que se utilizará las carteleras que ya contamos y se recomienda incorporar mayor carteleras para colocar las comunicaciones. Estas carteleras deben ser reubicadas (hay cartelera que queda en el corredor y tienen muy poca visibilidad y no tiene ningún impacto).

Se pueden colocar pequeñas carteleras en los baños ya que es un sitio de bastante tránsito y donde tendrá mayor impacto para las personas (esta práctica se la realiza en el banco del pichincha y sus baños tienen comunicaciones que se las cambia periódicamente para que la gente se mantenga informada).

***“Rumores”:*** Aunque los rumores no sean un medio oficial para transmitir una información, estos llegan más rápido y con mayor fuerza a la gente, por esta razón usar este medio de la manera adecuada puede ser de gran utilidad al momento de enviar una información importante. Para esto los líderes de la organización deberán contar con la información veraz y a su vez transmitir a sus colaboradores para que no se den los rumores negativos o malintencionados.

Adicional a esto el equipo de Recursos Humanos deberá estar enterado de lo que la empresa desee comunicar para que ellos mismos rieguen el “rumor oficial” con todos los colaboradores y desmentir cualquier información que no sea verdad.

***Página Web:*** Este medio se lo utiliza para presentarnos frente a nuevos usuarios o clientes, por lo que será necesario recopilar información como que hacemos, nuestra filosofía, logros empresariales, preguntas frecuentes de clientes, contactos, etc.

## **FRECUENCIA**

Los primeros 3 meses se enviarán comunicaciones los días lunes y jueves de cada semana para que de esta manera las personas se acostumbren a que las comunicaciones se envíen por los medios de Twiins, carteleras e intranet y sepan usarlos adecuadamente.

Después de este periodo de tiempo se enviaran los días lunes o martes comunicaciones, es decir una vez a la semana para mantener informada a la gente.

## **2. Fomentando una buena Comunicación:**

En esta segunda fase buscamos que la comunicación tenga una transición de una manera unidireccional a bidireccional, por esta razón proponemos empezar con este método, después de realizar encuestas para verificar el nivel de satisfacción y recomendaciones para mejorar la comunicación interna. Y dependiendo de los resultados, se realizará el “Plan recomiendo y mejoró”, donde los colaboradores tendrán la oportunidad de recomendar y proporcionar soluciones a las diferentes problemáticas que pueden estar presentes en el entorno laboral.

A través de los medios de comunicación antes citados fomentaremos la comunicación bidireccional (sobre todo con las plataformas tecnológicas), además de esto podemos encontrar nuevas formas innovadoras de trabajar y mejorar los procesos.

La finalidad es crear una cultura de comunicación dinámica, por ello, a mediano plazo buscamos implementar una comunicación 2.0, donde las redes sociales y herramientas informáticas sean parte de todos los colaboradores y de esta manera explotar al máximo su potencial a favor de la comunicación interna.

### **MATERIALES**

- Carteleras
- Hojas de Papel Bond
- Software

### **HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

Es importante que las comunicaciones tengan un impacto visual por lo que es recomendable utilizar programas que permitan una edición más profesional y sobre todo facilite el trabajo.

Es importante señalar que las comunicaciones aparte de tener un impacto visual, debe contener poca información pero la más esencial para que el personal reciba de mejor manera la comunicación enviada. (Clara, concisa y precisa)

Algunos programas recomendados para este trabajo son:

- Publisher
- Adobe InDesign

- Scribus
- Pivot Animator
- Power Point
- Visio

## METODOLOGÍA

### MODELO DE 6 DIMENSIONES



La metodología que se usa para llegar a comunicar de mejor manera es la de las 6 dimensiones, las cuales están señaladas anteriormente y significan:

#### *OPERATIVA*

- Comunicar la información esencial sobre el tema.
- Pensar en 6W (Siglas en inglés): qué, quién, cómo, dónde y cuándo

#### *ESTRATÉGICA*

- Comunicar el por qué y para qué acerca de ese tema.
- Razones y objetivos concretos, estratégicos, situacionales y contextuales.

#### *CULTURAL*

- Comunicar también el por qué y para qué acerca de ese tema.
- Razones y objetivos en términos culturales. Vincular el tema con los valores, visión, misión y cultura de la organización.
- Mostrar la coherencia entre la acción y la cultura, entre lo que se hace y lo que se es.

*MOTIVACIONAL*

- Comunicar para provocar la acción.
- Primero: comunicar y explicar claramente qué esperamos que la persona haga.
- Luego: Motivar para que la persona lo haga. Combinar: Razón + Emoción + Promesa + Amenaza, etc. (Videos)
- Todas las dimensiones ayudan a provocar la acción, pero esta es más específica.

*FEEDBACK*

- Brindar feedback acerca del tema que se comunica o se comunicó.
- Pedir o recibir feedback sobre ese tema (opiniones, inquietudes, resistencias, etc.)
- Prepararse para el posible feedback que nos puedan dar y diseñar las respuestas.

*PROPOSITIVA*

- Pedir propuestas e ideas, no sólo opiniones. Potenciar la participación.

Ejemplo:

Tema: *Socializar Manual de cumplimiento*

<p><b>OPERATIVA</b></p> <p>Qué es el manual de cumplimiento, su importancia y características</p>	<p><b>ESTRATÉGICA</b></p> <p>Por qué existe un nuevo manual de cumplimiento y que busca la organización con esto</p>	<p><b>CULTURAL</b></p> <p>Explicar que el cambio tiene que ver con la cultura de la empresa, de estar pensando siempre cómo innovar y mejorar</p>
<p><b>MOTIVACIONAL</b></p> <p>Lograr que los colaboradores comprendan y se encuentren motivados para cumplir este manual</p>	<p><b>FEEDBACK</b></p> <p>Abrir un canal de preguntas y respuestas en caso de dudas por parte del personal</p>	<p><b>PROPOSITIVA</b></p> <p>Que los colaboradores puedan opinar acerca de estos temas y abrir un canal donde existan recomendaciones</p>

De acuerdo a las comunicaciones y lo que se busca con esto, el orden de las dimensiones pueden variar, así como no siempre se pueden utilizar todas las dimensiones.

Luego de esto se establecen los ejes del plan, para esto se utiliza el siguiente lineamiento:

<b>QUÉ: MENSAJE</b>
<b>QUIÉN: EMISOR</b>
<b>CÓMO: MEDIO</b>
<b>A QUIÉN: TARGET</b>
<b>CUÁNDO: FECHA</b>

Ejemplo:

Tema: *Socialización Manual de cumplimiento*

#### *OPERATIVA*

QUÉ: Dar la noticia del nuevo manual de cumplimiento

QUIÉN: Gerentes a sus colaboradores y comunicaciones por medio de las plataformas.

CÓMO: Reuniones departamentales y comunicaciones generales

A QUIÉN: A todos los empleados

CUÁNDO: A partir del 1 de mayo al 1 de junio del presente año

#### *ESTRATÉGICA*

QUÉ: Explicar las razones del nuevo manual de cumplimiento y su importancia.

QUIÉN: Jefes en las reuniones departamentales y comunicaciones

CÓMO: Reuniones departamentales y comunicaciones

A QUIÉN: A todos los empleados

CUANDO: A partir del 1 de febrero al 1 de mayo del presente año

### **TEMAS A TRATAR**

## **FILOSOFIA EMPRESARIAL**

- ¿Por qué tener una filosofía empresarial?
- ¿Quiénes deben conocer la filosofía empresarial?
- Importancia de conocer la filosofía empresarial
- ¿Cuál es nuestra misión y por qué?
- ¿Cuál es nuestra visión y por qué?
- ¿Cuáles son nuestros valores corporativos y su importancia? (comportamientos esperados)

## **POLITICAS**

- ¿Cómo se debe llevar los uniformes y las credenciales?
- ¿Qué sucede si no se usa correctamente el uniforme y/o credencial?
- ¿Quiénes deben llevar el uniforme?
- ¿Por qué debemos utilizar el uniforme (seguridad)?
- ¿Qué herramientas deben usar y cómo mantenerlos?
- ¿Qué son los EPIS?
- ¿Cómo solicitar préstamos? IESS
- ¿Cómo afiliarse al cónyuge e hijos? IESS
- Procedimientos básicos para uso de plataforma virtual del IESS
- ¿Qué debo hacer en caso de robo o pérdida de cualquiera de mis materiales de trabajo (Uniformes, celular, credencial, herramientas, etc.)?
- En caso de enfermedad y ausentarse de la empresa ¿qué debo hacer para justificarlo?
- En caso de fallecimiento de mis parientes ¿Qué procedimiento debo seguir y cuántos días de licencia tengo derecho?
- ¿Cómo solicitar permisos?
- ¿Cómo solicitar vacaciones?
- ¿Cómo solicitar certificados de trabajo?
- ¿Cuándo y cómo puedo acceder a la tarjeta supermaxi?
- ¿Qué puedo hacer con mi tarjeta xperta (beneficios) y banca virtual?
- ¿Cómo se calculan las horas extras?
- ¿Qué es el PAS?
- ¿Qué hacer en caso de accidente o incidente?

## **MANUAL DE CUMPLIMIENTO**

- ¿Qué es el política de ética?
- ¿Qué es la política anticorrupción?
- ¿Cuándo es considerado corrupción?
- ¿Cuáles son los nuevos valores corporativos de la empresa?

## **FESTIVIDADES**

- Comunicaciones de Felicitaciones (Día del padre, de la madre, etc.)
- Comunicados Informativos (Cuando se realizará el Coheco Sano, Fiesta Navidad, etc)
- Calendario Anual de Actividades

## **TEMAS DE INTERES**

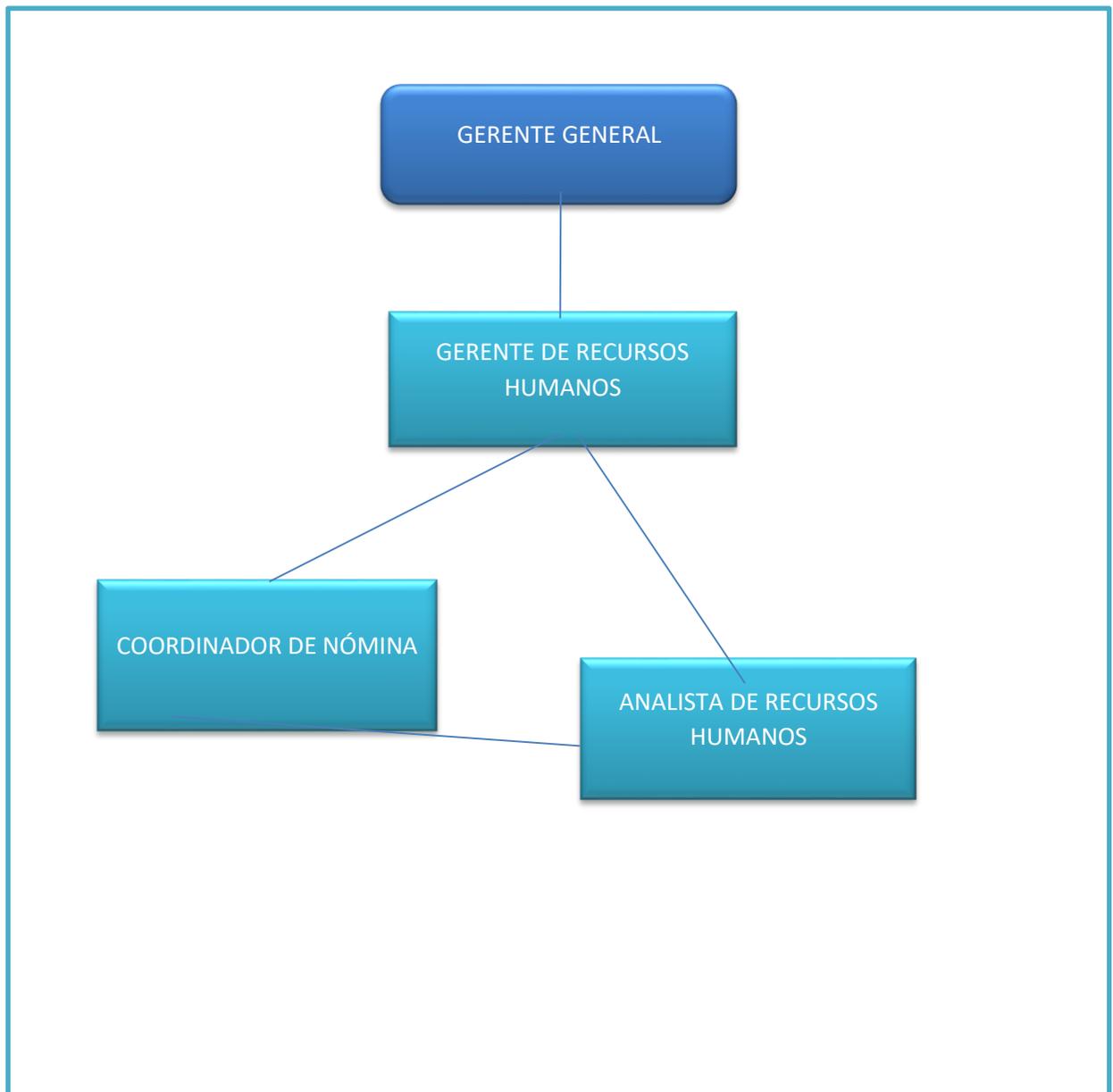
- Diferentes indicaciones de seguridad.
- Mitsubishi Corporation.
- Noticias de importancia referente a la empresa y a sus colaboradores.
- Estadísticas de los diferentes deportes de Coheco Sano.

#### Anexo 4: Guía de Valoración de Cargos

##### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Coheco es una empresa privada encargada de instalación y mantenimiento de ascensores y escaleras eléctricas Mitsubishi, es una empresa que cuenta con diferentes roles, crecimiento vertical y jerarquizada por lo que es una estructura funcional.

##### ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



## GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

### 1. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

<b>ÁREA:</b>	Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Reporta a:</b>	<b>Supervisa a:</b>
Gerente General	Coordinador de Nómina Analista de Recursos Humanos

### MISIÓN

Planificar, supervisar y dirigir los subsistemas de Recursos Humanos, con el fin garantizar el cumplimiento de las metas departamentales y organizacionales de acuerdo a los procesos, procedimientos y lineamientos definidos por la empresa.

### ACTIVIDADES DEL CARGO

Planificar el plan de Recursos Humanos alineado al plan estratégico de la organización.
Controlar y dirigir los subsistemas de Recursos Humanos (Selección de personal, capacitación, nómina)
Asesorar en las políticas y procedimientos empresariales a las demás gerencias y jefaturas de la empresa.
Participar y asesorar en la negociación del contrato colectivo.
Elaborar y establecer el presupuesto del área de Recursos Humanos.
Evaluar al equipo de trabajo de Recursos Humanos.
Aprobar los requerimientos de los subsistemas de Recursos Humanos.

### 2. VALORACIÓN DEL CARGO

Puesto	Titulo	Competencia	Sol. Problemas	Responsabilidad	Puntos	Grado	Perfil
GERENTE DE RECURSO HUMANOS	E II	3 304	E+ 3 (38) 115	E 2+ S	175	594 16	A3 51-19-30
COORDINADOR DE NOMINA	D+ I	3 200	D+ 3 (33) 66	D 2 S	100	366 13	A3 55-18-27
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	C I	2 115	C 3 (25) 29	C 1 S	50	194 8	A4 59-15-26

- Se Adjunta la calculadora de Hay para verificar los datos de la imagen anterior.

### 3. PERFIL DURO

<b>Educación:</b>	<b>Estudios:</b>	Cuarto Nivel
	<b>Especialidad:</b>	Administración de Empresas, Recursos Humanos.
<b>Experiencia:</b>	<p>Experiencia Externa: Gerencia o Jefatura de Recursos Humanos entre 4 y 5 años.</p> <p>Experiencia Interna: Mínimo 3 años de experiencia como Coordinador de Nómina</p>	

**Conocimientos:** Legislación laboral, reglamento interno, Contrato Colectivo, Plataformas Informáticas (IESS, SRI, SUPA), manejo base de datos, Office, Ley orgánica del IESS, Reglamento de Seguridad, Ley orgánica de régimen tributario, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Evaluación del Desempeño.

### 4. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Orientación al logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (La mejora debe ser notable y medible. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	4	Se anticipa a medio plazo. Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.
Orientación al cliente	4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Hace más de lo que

		normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente (por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y operaciones que finalmente sean más ventajosas para el cliente o le reporten mayor valor).
Comprensión de la organización	4	Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.
Impacto e Influencia	4	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
Desarrollo de Interrelaciones	3	Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
Desarrollo de personas	4	Da explicaciones/ofrece ayuda. Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
Pensamiento Analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de

		un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos (Codificar con el nivel 2 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación).
--	--	---

## COORDINADOR DE NÓMINA

### 1. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

<b>ÁREA:</b>	Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Coordinador de Nomina
<b>Reporta a:</b>	<b>Supervisa a:</b>
Gerente Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos

### MISIÓN

Elaborar, coordinar, controlar y monitorear los procesos de nómina, compensación y beneficios, con el fin de cumplir los pagos a los colaboradores y demás instituciones.

### FUNCIONES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO
Realizar y elaborar la nómina mensual de la organización.
Presentar en las entidades reguladoras los pagos de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
Elaborar los presupuestos de costos de personal.
Desarrollar informes anuales del costo de personal.
Elaborar indicadores de Gestión del proceso de nómina.

### 2. VALORACIÓN DE CARGOS

Puesto	Titulo	Competencia	Sol. Problemas	Responsabilidad	Puntos	Grado	Perfil
GERENTE DE RECURSO HUMANOS	E II 3	304	E+ 3 (38) 115	E 2+ S 175	594	16	A3 51-19-30
COORDINADOR DE NOMINA	D+ I 3	200	D+ 3 (33) 66	D 2 S 100	366	13	A3 55-18-27
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	C I 2	115	C 3 (25) 29	C 1 S 50	194	8	A4 59-15-26

- Se Adjunta la calculadora de Hay para verificar los datos de la imagen anterior.

### 3. PERFIL DURO

<b>Educación:</b>	<b>Estudios:</b>	Tercer Nivel
	<b>Especialidad:</b>	Ingeniería en Recursos Humanos, Administración de Empresas.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia Externa: Entre 3 y 4 años en cargos de Analista o Coordinador de Nómina.	

**Conocimientos:** Legislación laboral, reglamento interno, Contrato Colectivo, Plataformas Informáticas (IESS, SRI, SUPA), manejo base de datos, Office, Ley orgánica del IESS, Reglamento de Seguridad, Ley orgánica de régimen tributario.

### 4. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Orientación al logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la organización). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. (Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo)
Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
Orientación al cliente	1	Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Desea servir al cliente

Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema, aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: “¿Qué ocurrió?”.
Orden y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
Pensamiento Analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Dirección de Personas	3	Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.

## ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

### 1. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

<b>ÁREA:</b>	Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Analista de Recursos Humanos
<b>Reporta a:</b>	<b>Supervisa a:</b>
Coordinador de Nomina y Gerente Recursos Humanos	N/A

### MISIÓN

Analizar y ejecutar los procesos determinados de nómina, selección de personal y capacitación.

## 1.1. FUNCIONES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO
Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa hasta la firma de contrato e inducción.
Realizar ingreso de horas extras al sistema de nómina de la empresa.
Ejecutar los planes de comunicación organizacional.
Ejecutar las capacitaciones programadas y las evaluaciones de capacitación y formación.
Elaborar liquidaciones del personal que ha salido de la organización.
Realizar el control de ingreso y salida del personal administrativo

## 2. VALORACIÓN DE CARGOS

Puesto	titulo	Competencia	Sol. Problemas	Responsabilidad	Puntos	Grado	Perfil
GERENTE DE RECURSO HUMANOS		E II 3 304	E+ 3 (38) 115	E 2+ S 175	594	16	A3 51-19-30
COORDINADOR DE NOMINA		D+ I 3 200	D+ 3 (33) 66	D 2 S 100	366	13	A3 55-18-27
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		C I 2 115	C 3 (25) 29	C 1 S 50	194	8	A4 59-15-26

- Se Adjunta la calculadora de Hay para verificar los datos de la imagen anterior.

## 3. PERFIL DURO

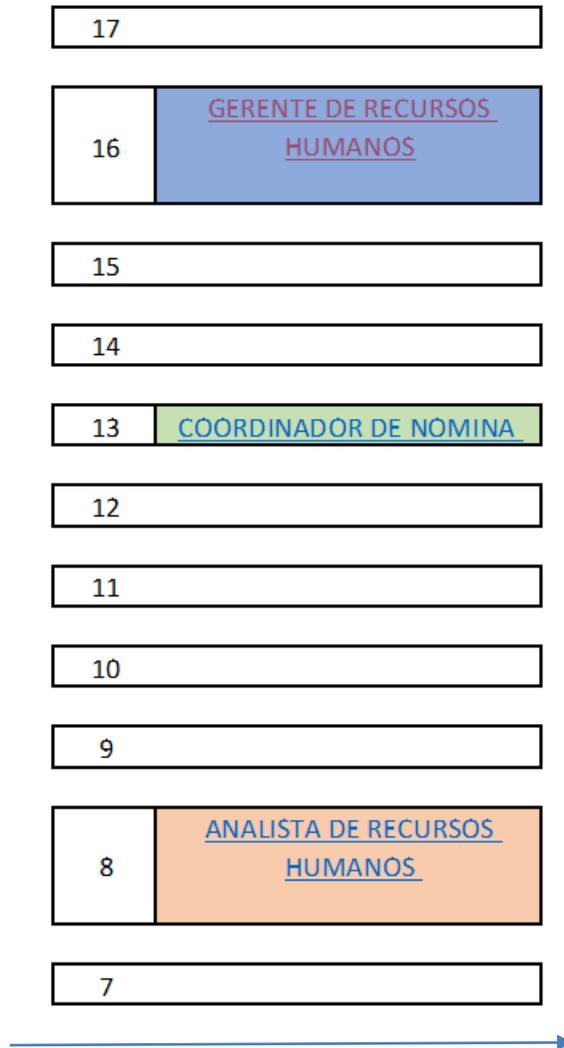
<b>Educación:</b>	<b>Estudios:</b>	Tercer Nivel
	<b>Especialidad:</b>	Psicología Organizacional, Ingeniería en Recursos Humanos, Administración de Empresas.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia externa: Mínimo 2 años como asistente o analista de Recursos Humanos.	

**Conocimientos:** Legislación laboral, reglamento interno, Plataformas Informáticas (IESS), manejo base de datos, Office, Ley orgánica del IESS, Reglamento de Seguridad, Reclutamiento y Selección de Personal

## 4. COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIAS	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e

		identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado
Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto solicitado, funcionamiento de la tarjeta...).
Búsqueda de información	1	Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
Orden y Calidad	1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
Pensamiento Analítico	1	Desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

**5. MAPA DE RUTAS DE CARGO****RECURSOS HUMANOS**

## COMPARATIVO

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR DE NÓMINA	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
<b>ESTUDIOS</b>		
Estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Psicología Organizacional. Título de cuarto nivel Maestría en Recursos Humanos, MBA	Estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Psicología Organizacional.	Estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Psicología Organizacional.
<b>EXPERIENCIA</b>		
Externa: Mínimo 4 años en cargos de jefatura o gerencia de recursos humanos	Externa: Mínimo 2 años en cargos de ejecutivo o coordinador de nómina	Externa: Mínimo 2 años en cargos de asistente o analista de recursos humanos
Interna: Mínimo 3 años como coordinador de Nómina	Interna: Mínimo 2 años como Analista de Recursos Humanos	
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
Office Intermedio Legislación Laboral Reglamento interno y de Seguridad Ley Orgánica del IESS Ley Orgánica de Regimen Tributario Administración de Recursos Humanos Reclutamiento y Selección de Personal Capacitación	Office Avanzado Legislación Laboral Reglamento interno y de Seguridad Ley Orgánica del IESS Ley Orgánica de Regimen Tributario Administración de Recursos Humanos	Office Intermedio Legislación Laboral Reglamento interno y de Seguridad Ley Orgánica del IESS Reclutamiento y Selección de Personal
<b>COMPETENCIAS</b>		
Orientación al logro	Orientación al logro	Pensamiento Conceptual
Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente
Comprensión de la organización	Búsqueda de información	Búsqueda de información
Impacto e Influencia	Orden y Calidad	Orden y Calidad
Desarrollo de Interrelaciones	Pensamiento Analítico	Pensamiento Analítico
Desarrollo de personas	Dirección de Personas	
Pensamiento Analítico		

## **Anexo 5: Guía Evaluación del Desempeño**

### **1. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos que se deben llevar a cabo para realizar la Evaluación de desempeño laboral del personal de la empresa COHECO S.A, frente a las competencias organizacionales y del puesto de trabajo, con el fin de determinar áreas de oportunidad de mejora para su desarrollo personal y profesional.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todo el personal de la empresa COHECO S.A.

### **3. DEFINICIONES**

**Desempeño o rendimiento:** Las conductas de trabajo de las personas. Ejecución de las actividades asignadas a los cargos. (Alfredo Paredes & Asociados)

**Resultados:** las consecuencias de las actividades. Productos y servicios que se entregan a un cliente interno o externo. (Alfredo Paredes & Asociados)

**La Evaluación del Desempeño,** es un proceso sistemático a través del cual se detectan las diferencias medibles entre los parámetros de eficiencia esperados por la organización y la ejecución del individuo.

### **4. RESPONSABLES**

Verificación de cumplimiento:	Gerente de Recursos Humanos
Cumplimiento:	Asistente de Recursos Humanos Gerente, Jefes y Supervisores
Apoyo:	Asistente de Recursos Humanos

### **5. POLÍTICA**

- 5.1.** La evaluación de desempeño no se aplicará a personal que tenga mínimo tres meses dentro de la organización, la evaluación será aplicada con una periodicidad anual.
- 5.2.** Todos los colaboradores de la empresa deben ser evaluados por su Jefe Inmediato una vez al año en el mes de Diciembre.
- 5.3.** Los criterios de evaluación serán de acuerdo a las competencias organizacionales y del puesto de trabajo.
- 5.4.** La evaluación será desarrollada por parte de la jefatura inmediata del puesto evaluado.

- 5.5.** Todos los trabajadores que vayan a ser promovidos a otro cargo deben ser previamente evaluados por su Jefe Inmediato.
- 5.6.** Los objetivos y competencias deben ser medibles y factibles de comprender por todos los colaboradores.
- 5.7.** Se deberá realizar la respectiva retroalimentación al personal evaluado de manera cordial y respetuosa.
- 5.8.** En caso de no tener el resultado esperado en la evaluación en base al perfil del puesto, el Jefe Inmediato, elaborará un plan de acción que deberá ser entregado a Recursos Humanos.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

No.	Actividad	Responsable
5.1	Revisar los formatos respectivos para la aprobación. a) En caso de no autorizarlo, solicitar ajustes respectivos al Asistente de Recursos Humanos. b) Si autoriza la propuesta, se continúa con el proceso.	Gerente General
5.2	Capacitar a Evaluadores, sobre la información de los parámetros de evaluación.	Asistente de Recursos Humanos
5.3	Enviar por correo electrónico las fechas de evaluación a los responsables de área.	Asistente de Recursos Humanos
5.4	Entregar los formatos de Evaluación de Desempeño a los Jefes Inmediatos para su aplicación.	Asistente de Recursos Humanos
5.5	Realizar la evaluación del personal que tiene a su cargo.	Jefe Inmediato del Evaluado
5.6	Proporcionar al personal la retroalimentación luego de la Evaluación de Desempeño.	Jefe Inmediato del Evaluado
5.7	Recibir las evaluaciones de desempeño y realizar el análisis de la información.	Asistente de Recursos Humanos

5.8	Presentar un informe estadístico de los resultados de las evaluaciones para el respectivo análisis.	Asistente de Recursos Humanos
5.9	Analizar los resultados de la evaluación de desempeño, determinar las acciones que considere pertinentes para mejorar las competencias del personal y asegurar su apropiado seguimiento.	Gerencia Departamental o Gerencia General
5.10	Entregar al Coordinador de Capacitación el análisis de las necesidades de capacitación.	Asistente de Recursos Humanos
5.11	Archivar las evaluaciones de desempeño aplicadas en la carpeta personal del trabajador.	Asistente de Recursos Humanos

## 7. COMPETENCIAS A EVALUAR

Se evaluará el desempeño del trabajador de acuerdo a las siguientes competencias:

### Competencias Organizacionales

- a) Servicio al Cliente
- b) Seguridad
- c) Calidad del Trabajo

### Competencias Específicas al cargo

Se anexa detalle de las competencias por cargo.

## 8. PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- De acuerdo a la siguiente escala se pondera para a cada colaborador con los siguientes planes de acción:

PONDERACIÓN	PLÁN DE ACCIÓN
0% - 49%	Desvinculación del Trabajador de la empresa.
50% - 69%	Establecer Plan de Capacitación para mejorar el desempeño del trabajador.
70% - 100%	Incentivos Corporativos

## INCENTIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- El personal que tengan una ponderación de entre 90% y 100% se considerarán sobresalientes y se deberá realizar un análisis para otorgar un incentivo económico y capacitación al colaborador.

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>			
<b>1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>			
<b>Nº.</b>	<b>DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>1</b>	<b>Servicio al cliente</b>	Responder a la necesidad del cliente, entregando excelencia en el servicio con actitud, flexibilidad y cumplimiento.	Atención cortés, rápida y efectiva a las demanda de los clientes.
			Capacidad de identificar y solucionar requerimientos de clientes.
			Colaborar y facilitar el servicio prometido al cliente, de manera precisa, con calidad.
			Brindar respuesta apropiada y adecuada a la necesidad de los clientes.
<b>2</b>	<b>Seguridad</b>	Cumplir, comprender y ejecutar las políticas y procedimientos de seguridad exigidas por la organización, así como aplicar procesos de mejora continua en el sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Cumplir con los procesos y procedimientos de seguridad al momento de realizar su trabajo.
			Utilizar Equipos de protección individual (EPIS).
			Comunicar inmediatamente cualquier incidente, accidente, peligro o acto inseguro a la USSA.
<b>3</b>	<b>Calidad del Trabajo</b>	Aptitud y excelencia en el trabajo a realizar. Poseer amplios conocimientos y dominar los temas del área al cual pertenece. Capacidad para tomar decisiones con buen criterio. Mostrar interés en aprender y compartir conocimientos y experiencias.	Demuestra dominio y conocimiento de los temas que gestiona y realiza con efectividad su trabajo.
			Establece prioridades y utilizar los recursos de forma eficiente y eficaz.
			Demuestra el interés por aprender y compartir nuevos conocimientos.
			Propone acciones de mejora que son prácticas y operables.
			Propone mecanismos de control para evaluar el progreso de la tarea y tomar medidas correctivas de ser necesario.

## CALIDAD DEL TRABAJO

Responder a la necesidad del cliente, entregando excelencia en el servicio con actitud, flexibilidad y cumplimiento.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manifiesta una permanente búsqueda de la excelencia en la gestión profesional, mediante la continua planificación, seguimiento y evaluación de los procesos, con orientación a la obtención de resultados de calidad.</li> <li>* Hace las cosas bien desde la primera vez</li> <li>* Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la Empresa.</li> <li>* Actúa proactivamente, permitiéndole anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.</li> <li>* Analiza los medios con los que cuenta para llegar a cumplir los objetivos y los dispone de tal modo que faciliten su alcance con el menor costo y el máximo beneficio.</li> <li>* Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, así como las fortalezas y debilidades de su organización, para identificar la mejor respuesta estratégica.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Busca superar los estándares de calidad con relación a los contenidos y plazos previstos.</li> <li>* Utiliza los procedimientos establecidos en su área para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de calidad.</li> <li>* Hace las cosas bien desde la primera vez</li> <li>* Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.</li> <li>* Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales.</li> <li>* Analiza los medios con los que cuenta para llegar a la consecución de los objetivos y los dispone de tal modo que faciliten su alcance con el menor costo y el máximo beneficio.</li> <li>* Logra generar adecuadas respuestas estratégicas.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utiliza los procedimientos establecidos en su área y orienta a su equipo en la búsqueda de los estándares de calidad y mejora continua de los procesos.</li> <li>* Hace las cosas bien desde la primera vez</li> <li>* Aporta con ideas o sugerencias y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.</li> <li>* Tiene una respuesta ágil frente a los cambios establecidos.</li> <li>* Interpreta adecuadamente la información con la que dispone para el cumplimiento efectivo de sus objetivos.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumple con los estándares de calidad, basándose en los procedimientos establecidos en su área.</li> <li>* Hace las cosas bien desde la primera vez</li> <li>* Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.</li> <li>* Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación</li> <li>* Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas.</li> </ul>
<b>N/D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No manifiesta una permanente búsqueda de la excelencia en la gestión profesional.</li> <li>* No hace las cosas bien desde la primera vez</li> <li>* No presenta propuestas y ni cambios innovadores para su área de trabajo que optimizan los resultados de la Empresa.</li> <li>* No actúa proactivamente</li> <li>* No analiza los medios con los que cuenta para llegar a cumplir los objetivos ni los dispone de tal modo que faciliten su alcance con el menor costo y el máximo beneficio.</li> <li>* No comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, así como las fortalezas y debilidades de su organización, ni identificar la mejor respuesta estratégica.</li> </ul>

## SERVICIO AL CLIENTE

Responder a la necesidad del cliente, entregando excelencia en el servicio con actitud, flexibilidad y cumplimiento.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades del cliente.</li> <li>* Planifica sus acciones y las de su área, considerando las necesidades de los clientes.</li> <li>* Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos cuidando las relaciones con el cliente.</li> <li>* Es reconocido por establecer rápida y efectivamente relaciones con otros independiente del área en que se encuentren, manejando la diversidad y permitiendo que los otros se sientan miembros activos de la organización.</li> <li>* Genera y desarrolla ambientes de trabajo que fomentan el buen clima laboral, promueven la aceptación y el respeto y propicia que los demás logren su compromiso con la organización.</li> <li>* Crea con sus relaciones compromiso para cooperar.</li> <li>* Es reconocido por la dedicación a crear y fortalecer relaciones con todo tipo de personas.</li> <li>* Mediante su comportamiento, crea y establece compromiso y confianza en las personas con las que interactúa.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promueve la búsqueda de información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.</li> <li>* Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno y externo.</li> <li>* Logra ponerse en el lugar del cliente y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.</li> <li>* Establece relaciones, independiente del área en que se encuentre, manejando la diversidad y permitiendo que los otros se sientan miembros activos de la organización.</li> <li>* Facilita ambientes de trabajo no discriminatorios que permiten que los otros logren compromiso con la organización.</li> <li>* Establece mediante sus relaciones, el compromiso de colaborar.</li> <li>* Mantiene y fortalece relaciones con todo tipo de personas.</li> <li>* Establece compromiso y confianza en las personas con las que interactúa.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y se preocupa por otorgar respuestas inmediatas a sus problemas con soluciones adecuadas.</li> <li>* Se preocupa por dar seguimiento a las necesidades de los clientes.</li> <li>* Mantiene relaciones con las personas de su área, permitiendo que las personas se sientan miembros activos de la organización.</li> <li>* Participa en ambientes de trabajo no discriminatorios, promoviendo el compromiso con la organización</li> <li>* Colabora con las personas con las cuales interactúa</li> <li>* Mantiene relaciones con las personas de su área.</li> <li>* Infunde en otros compromiso y confianza.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que tiene la empresa.</li> <li>* Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes.</li> <li>* Se relaciona con las personas que con quienes trabaja.</li> <li>* Trabaja en ambientes no discriminatorios.</li> <li>* Cuando se lo piden, colabora con otros</li> <li>* Se relaciona con las personas necesarias para su trabajo</li> <li>* Se compromete y confía en otros</li> </ul>
<b>N/D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No planifica sus acciones y las de su área, considerando las necesidades de los clientes.</li> <li>* No busca las mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos cuidando las relaciones con el cliente.</li> <li>* No establece rápida y efectivamente relaciones con otros independiente del área en que se encuentren</li> <li>* No genera ni desarrolla ambientes de trabajo que fomentan el buen clima laboral ni propicia que los demás logren su compromiso con la organización.</li> <li>* No crea con sus relaciones compromiso para cooperar.</li> <li>* No es reconocido por la dedicación a crear y fortalecer relaciones con todo tipo de personas.</li> <li>* Mediante su comportamiento, no crea ni establece compromiso y confianza en las personas con las que interactúa.</li> </ul>

## SEGURIDAD

Cumplir, comprender y ejecutar las políticas y procedimientos de seguridad exigidas por la organización, así como aplicar procesos de mejora continua en el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participa en la definición de medidas preventivas y correctivas con influencia en toda la organización.</li> <li>* Vela por el cumplimiento y aplicación de las normas de cuidado ambiental y responsabilidad social.</li> <li>* Se preocupa que las personas cumplan las medidas de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>* Cumple las medidas de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se preocupa de los posibles impactos de sus actividades y de las de su área.</li> <li>* Muestra con su ejemplo el cuidado al medio ambiente y apoyo a la sociedad.</li> <li>* Cumple y se asegura que otros cumplan las medidas de seguridad y salud ocupacional</li> <li>* Se preocupa de generar un lugar de trabajo más seguro y comfortable.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se preocupa de los posibles impactos de sus actividades y de las de su equipo en el medio ambiente.</li> <li>* Actúa en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente.</li> <li>* Cumple y hace cumplir las medidas de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se preocupa de los posibles impactos de sus actividades en el medio ambiente.</li> <li>* Actúa en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente.</li> <li>* Cumple las medidas de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>
<b>N/D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No participa en la definición de medidas preventivas y correctivas con influencia en toda la organización.</li> <li>* No vela por el cumplimiento y aplicación de las normas de cuidado ambiental y responsabilidad social.</li> <li>* No se preocupa que las personas cumplan las medidas de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>* No cumple las medidas de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>

El formato a continuación se lo debe llenar con los jefes de cada área para ponderar que funciones son las calificadas y el porcentaje:

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBEJTIVOS

Cargo a evaluar: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

La información obtenida servirá para evaluar al ocupante del puesto de trabajo y proporcionar guías específicas que refuercen o mejoren su desempeño.

Por favor evalúe el desempeño del empleado en las siguientes actividades del cargo, según indicadores de gestión (1% - 100%)

Por favor evalúe el desempeño del empleado en los siguientes objetivos del cargo, según la siguiente escala:

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD	PORCENTAJE